

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

А. К. Степанов¹

Высшая школа бизнеса,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

Д. С. Медовников²

Высшая школа бизнеса,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

С. Д. Розмирович³

Высшая школа бизнеса,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

Т. К. Оганесян⁴

Высшая школа бизнеса,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

УДК: 331.1+[331.5:334.722]+330.35+338.24

doi: 10.55959/MSU0130-0105-6-61-1-7

¹ Степанов Александр Константинович — директор Центра исследований сферы инноваций Института менеджмента инноваций, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; e-mail: a.stepanov@hse.ru, ORCID: 0000-0001-8604-567X.

² Медовников Дан Станиславович — директор Института менеджмента инноваций, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; e-mail: dmedovnikov@hse.ru, ORCID: 0000-0002-0762-978X.

³ Розмирович Станислав Дмитриевич — заместитель директора Института менеджмента инноваций, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; e-mail: srozmirovich@hse.ru, ORCID: 0000-0001-6256-5259.

⁴ Оганесян Тигран Камович — ведущий аналитик сектора регионального инновационного развития Центра исследований сферы инноваций Института менеджмента инноваций, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; e-mail: toganesyanyan@hse.ru, ORCID: 0000-0002-8422-4540.

КАК РОССИЙСКИЕ БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ ВЛИЯЮТ НА РЫНОК ТРУДА И РЕШАЮТ ПРОБЛЕМУ ДЕФИЦИТА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ⁵

В статье рассматривается противоречие между ключевой ролью быстрорастущих компаний в создании рабочих мест и устойчивым дефицитом квалифицированного производственного персонала на российском рынке труда. Исследование направлено на выявление масштабов и структуры кадровых проблем таких компаний, анализ их влияния на занятость, а также оценку применяемых практик работы с человеческим капиталом. Эмпирическая база включает анализ федеральной статистики, массовый опрос быстрорастущих предприятий и серию глубинных интервью с руководителями компаний, проведенных в 2024 г. Методологически работа опирается на ресурсный подход и концепцию высокорастущих фирм, а также на современные исследования человеческого капитала и управления персоналом. Применяются количественные методы обработки статистических и опросных данных, а также качественный контент-анализ интервью. Показано, что быстрорастущие компании выступают стабилизатором занятости, аккумулируя высвобождающуюся рабочую силу из менее успешных фирм, но при этом сталкиваются с острым дефицитом рабочих и инженерно-технических кадров, что ограничивает их дальнейший рост. Выявлено системное несоответствие между потребностями бизнеса и возможностями системы высшего и среднего профессионального образования, обуславливающее доминирование практик дообучения на рабочем месте и фрагментарное взаимодействие с образовательными организациями. Сделан вывод о необходимости целенаправленной настройки инструментов государственной и образовательной политики под запросы быстрорастущих компаний, а также развития внутренних HR-технологий, совместных программ подготовки и повышения квалификации для снижения кадровых ограничений их роста.

Ключевые слова: быстрорастущие компании, компании-газели, занятость, найм персонала, управление персоналом, высшее образование, среднее профессиональное образование, повышение квалификации, дополнительное профессиональное обучение.

Цитировать статью: Степанов, А. К., Медовников, Д. С., Розмирович, С. Д., & Оганесян, Т. К. (2026). Как российские быстрорастущие компании влияют на рынок труда и решают проблему дефицита квалифицированных кадров. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 61(1), 145–178. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-61-1-7>.

⁵ Статья подготовлена в рамках проекта «Барьеры и факторы роста российских БРК», выполняемого при финансовой поддержке Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ (шифр проекта: 2024.003EMPL.DSMEDOVNIKOV).

© Степанов Александр Константинович, 2026 

© Медовников Дан Станиславович, 2026 

© Розмирович Станислав Дмитриевич, 2026

© Оганесян Тигран Камович, 2026 

A. K. Stepanov

Graduate School of Business HSE University (Moscow, Russia)

D. S. Medovnikov

Graduate School of Business HSE University (Moscow, Russia)

S. D. Rozmirovich

Graduate School of Business HSE University (Moscow, Russia)

T. K. Oganessian

Graduate School of Business HSE University (Moscow, Russia)

JEL: D22, M12, O47

HOW HIGH-GROWTH RUSSIAN COMPANIES AFFECT THE LABOUR MARKET AND ADDRESS THE SKILLED LABOR SHORTAGE⁶

The article examines the tension between the key role of high-growth companies in job creation and their persistent shortage of skilled production personnel in the Russian labour market. The study aims to identify the scale and structure of staffing challenges faced by such firms, to analyse their impact on employment, and to assess current practices of managing human capital. The empirical base combines federal statistics, a large-scale survey of high-growth enterprises, and a series of in-depth interviews with company executives conducted in 2024. Methodologically, the paper builds on the resource-based view and the concept of high-growth firms, as well as recent research on human capital and HR management. The authors apply quantitative methods to process statistical and survey data, complemented by qualitative content analysis of interviews. The findings show that high-growth companies act as employment stabilizers by absorbing labour released from less successful firms, yet face an acute shortage of blue-collar and engineering staff that constrains their further expansion. The study reveals a systemic mismatch between business needs and the capabilities of higher and vocational education, which results in a dominance of on-the-job training and fragmented cooperation with educational institutions. The paper concludes that targeted adjustment of state and education policy instruments to the needs of high-growth companies, along with the development of internal HR technologies and joint training and upskilling programmes, is required to mitigate human capital constraints on their growth.

Keywords: high-growth companies, gazelle companies, employment, hiring, HR-management, higher education, vocational education, upgrading programmes, continuing professional education.

To cite this document: Stepanov, A. K., Medovnikov, D. S., Rozmirovich, S. D., & Oganessian, T. K. (2026). How high-growth Russian companies affect the labour market and address the skilled labor shortage. *Lomonosov Economics Journal*, 61(1), 145–178. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-61-1-7>

⁶ The article was prepared as part of the project “Barriers and Factors of Growth of Russian High-Growth Companies,” implemented with the financial support of the HSE Graduate School of Business (project code: 2024.003EMPL.DSMEDOVNIKOV).

Введение

Быстрорастущие компании (БРК), или HGFs (High-Growth Firms), на протяжении достаточно долгого времени рассматриваются в качестве одного из наиболее значимых объектов исследований в области экономики и менеджмента. В многочисленных публикациях, посвященных анализу БРК, практически единодушно признается: несмотря на то что они составляют лишь весьма небольшую долю от общего количества предприятий в развитых экономиках, их вклад в создание рабочих мест, инновации и экономический рост является непропорционально большим (Henrekson, Johansson, 2010; Anyadike-Danes et al., 2009). Так, в некоторых странах БРК, составляя всего 6% от всех малых и средних предприятий (МСП), отвечают за создание до половины всех новых рабочих мест (Anyadike-Danes et al., 2009). Их деятельность также положительно коррелирует с более высокими уровнями производительности и инновационной активностью (Henrekson, Johansson, 2010).

При этом анализ академической литературы демонстрирует отсутствие единого, общепринятого определения БРК, что приводит к фрагментации исследований и затрудняет накопление кумулятивных знаний (Demir et al., 2017). Разные авторы используют различные метрики для идентификации БРК. Наиболее распространенным является определение Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), согласно которому БРК — это предприятия с начальной численностью 10 и более сотрудников, у которых среднегодовой рост числа сотрудников (или выручки) превышает 20% в течение трех последовательных лет (OECD, 2007). В наших исследованиях мы придерживаемся именно этого определения БРК.

Долговременный и устойчивый рост БРК оказывается возможен благодаря наличию долгосрочных конкурентных преимуществ. В рамках теории стратегического менеджмента концепция ресурсного подхода (Resource-Based View, RBV) постулирует, что долгосрочное конкурентное преимущество достигается за счет обладания ценными, редкими, трудновоспроизводимыми и незаменимыми ресурсами (Barney, 1991). Человеческий капитал, который включает знания, навыки и опыт сотрудников, является одним из таких ключевых конкурентных ресурсов (Caloghirou et al., 2022). И, как отмечается многими исследователями, грамотный поиск, подбор, развитие и использование человеческого капитала могут быть основным каналом для создания стоимости и повышения общей эффективности деятельности быстрорастущих компаний (Caloghirou et al., 2022).

Эффективное управление этим капиталом рассматривается в качестве важнейшего элемента для достижения и поддержания высоких темпов роста (Demir et al., 2017).

Во многих публикациях, посвященных анализу различных аспектов деятельности БРК, отмечается, что эти компании уделяют значительное внимание поиску и подбору сотрудников. При этом быстрорастущие компании сталкиваются с различными серьезными проблемами в области найма персонала.

Так, почти все опрошенные в рамках полевого исследования Р. Рис-Джонс руководители британских БРК назвали набор и удержание персонала самым большим препятствием для их быстрого роста. При этом две трети респондентов назвали нехватку «квалифицированных сотрудников» основным фактором, сдерживающим их высокий рост (Rees-Jones, 2021).

Большинство опрошенных в рамках названного выше исследования руководителей БРК также описывали, как на стадии ускорения роста возрастали и трудности с наймом нового персонала: по мере перехода компаний к бизнес-операциям, требующим все более специализированных навыков сотрудников, им становилось все труднее находить потенциальных кандидатов в своем регионе, что вынуждало их расширять «горизонт поиска», и это, в свою очередь, негативно сказывалось на инвестициях и приводило к увеличению времени, необходимого для найма нового персонала (Rees-Jones, 2021). Эта весьма типичная картина явственно демонстрирует одну из ключевых причин, по которой дальнейший рост БРК замедляется по мере увеличения их размера и в целом согласуется с результатами многих исследований в данной области, которые регулярно показывают, что нехватка квалифицированной рабочей силы является одним из наиболее серьезных барьеров для устойчивого развития БРК (Ferrando et al., 2019; Lee, 2014; Kolar, 2014).

Аналогичные ограничения на материале исследований российских «газелей» отмечал ведущий российский специалист по БРК А. Ю. Юданов. Раскрывая в статье 2010 г. природу роста БРК, проф. Юданов отмечает, что зачастую для отдельных БРК «именно скорость подготовки достойных кадров была важнейшим ограничителем роста» (Юданов, 2010, с. 43).

Опираясь на зарубежные публикации и наши собственные исследования (о результатах которых ниже), мы решили в рамках данной работы сформулировать и проверить четыре гипотезы, касающиеся особенностей работы БРК с кадрами.

1. БРК являются основным драйвером создания рабочих мест с высокой выработкой на человека.

Со времен классической статьи Дэвида Бёрча «Кто создает рабочие места?» (Birch, 1981) тезис о том, что БРК — главные драйверы роста занятости, неоднократно подтверждался многочисленными исследователями самых разных национальных экономик. Правда, чаще это утверждение доказывалось на выборках БРК, отобранных по темпам роста персонала.

В нашем исследовании мы выбрали другой популярный критерий определения БРК — по темпам роста выручки, а не персонала. Тем не менее тезис подтверждается и с таким способом определения БРК.

2. БРК компенсируют безработицу благодаря перетоку рабочей силы из более слабых компаний, сокращающих штат.

В части западных исследований применяют даже термин «каннибализм БРК», их авторы имеют в виду, что свойственный БРК опережающий среднерыночный уровень рост зарплат позволяет им переманивать кадры из медленно или вовсе не растущих компаний. Пожалуй, это слишком сильное утверждение для всех БРК, большая часть из которых принадлежат к разряду МСП и переманивать кадры, по крайней мере, у крупного бизнеса, вряд ли могут в «промышленных» масштабах. Но, как показывает наше исследование, БРК становятся основным источником создания новых рабочих мест для ушедших или уволенных стагнирующими компаниями работников, тем самым обеспечивая стабилизацию рынка труда и предотвращая рост безработицы.

3. БРК не удовлетворены уровнем подготовки выпускников вузов и ссузов, поэтому нанимают недостаточно квалифицированных сотрудников и стремятся доучивать их на рабочем месте (преимущественно через наставничество).

Гипотеза о недовольстве БРК национальными системами образования нередко встречается в международных публикациях. Это утверждение соответствует многочисленным наблюдениям о том, что многие БРК фокусируются на «дорастивании» до необходимого уровня квалификации специалистов собственными силами внутри компаний. Российские БРК не составляют исключение — обилие инструментов обучения кадров внутри фирм, широкое использование таких методов повышения квалификации сотрудников как наставничество отмечено и в нашей работе. Также бросается в глаза, что большинство российских БРК слабо сотрудничают с университетами, колледжами и техникумами. В условиях острого дефицита производственного персонала слабое взаимодействие с образовательными организациями и предпочтение подготовки кадров собственными силами может свидетельствовать о том, что наша система образования пока не в состоянии удовлетворить спрос БРК на квалифицированные кадры.

4. БРК испытывают дефицит рабочей силы, и наиболее дефицитная категория в РФ — производственный персонал.

Сегодня самый острый дефицит БРК испытывают в производственном персонале. В условиях неудовлетворенности уровнем подготовки специалистов, предлагаемым отечественными организациями СПО, большинство БРК не выстраивают с ними устойчивых интерфейсов и запускают внутрифирменные программы повышения квалификации.

Методология

Формирование выборки

Выборка БРК была сформирована на основании данных информационно-аналитической системы (ИАС) FIRA PRO, из которой были отобраны быстрорастущие компании, удовлетворяющие следующим критериям:

1. Компания основана до 1 января 2021 г.
2. В компании на период быстрого роста (2020–2023 гг.) было 10 и более сотрудников согласно отчетности за каждый указанный год.
3. Среднегодовые темпы роста выручки за 2020–2023 гг. с учетом инфляции выше 20%.

После получения сведений о компаниях из ИАС FIRA PRO с применением первых двух критериев, был составлен список из 185 314 компаний. Указанный список компаний является основой для дальнейшего анализа и фигурирует в тексте настоящей статьи под наименованием «Все компании».

Исходя из предложенного ОЭСР критерия роста («среднегодовой прирост выручки более 20% в течение трехлетнего периода» (OECD, 2021) были рассчитаны среднегодовые темпы роста (Compound Annual Growth Rate, CAGR) выручки за 2020–2023 гг. с учетом инфляции.

$$CAGR = \left(\frac{V_N}{V_0} \right)^{\frac{1}{N}} - 1,$$

где V_N — конечный размер выручки (2023 г.);
 V_0 — начальный размер выручки (2020 г.);
 N — число периодов (три периода).

Затем компании были отранжированы по величине показателя ежегодного роста выручки и отобраны такие, для которых в соответствующий период этот показатель был больше 20%. В результате был сформирован список быстрорастущих компаний по 2023 г., в который вошли 38 038 компаний (21% от всех компаний). Полученный список далее именуется генеральной совокупностью БРК.

Для генеральной совокупности были рассчитаны ключевые показатели, характеризующие ее структуру: в региональном разрезе (по федеральным округам, городам Москве и Санкт-Петербургу), в разрезе основных отраслей, в разрезе величины бизнеса (по размеру выручки в 2023 г.). Сведения о структуре генеральной совокупности БРК приведены в табл. 1–3).

Проведение опроса

Составной частью проводимого исследования стало проведение опроса БРК по вопросам, связанным с их ситуацией по кадровому обеспечению. Опрос проводился по данной выборке в июне-июле 2024 г. методом формализованного интервью по стандартизированной анкете одновременно несколькими интервьюерами по телефону. Применяемая методология более подробно описана в одной из предыдущих работ авторов (Медовников, 2023, с. 169–170).

Соответствие выборки заданной структуре генеральной совокупности БРК обеспечивалось с помощью специального программного обеспечения непосредственно в процессе опроса. В программное обеспечение были загружены необходимые сведения по 26 тыс. компаниям (по которым имелись контактные данные); встроенные алгоритмы выдавали интервьюерам контакты организаций и одновременно анализировали состав опрошенных респондентов по заранее определенным критериям. При достижении предельных долей компаний по отдельным критериям программное обеспечение прекращало выдачу интервьюерам новых контактов из соответствующей страты. Однако, учитывая одновременное проведение опроса несколькими интервьюерами, наблюдалось незначительное смещение выборки по отдельным стратам. По завершении опроса был проведен анализ структуры итоговой выборки (опрошено 146 компаний), который подтвердил ее близкое соответствие структуре генеральной совокупности БРК по заданным критериям. Данные о показателях, характеризующих структуру выборки приведены в табл. 1–3.

Респонденты, принимающие участие в формализованном интервью, должны были отвечать требованиям по должности, занимая позицию не ниже заместителя руководителя или руководителя одного из ключевых подразделений (производственного, основного управленческо-административного, научно-технического либо финансово-управленческого).

Выборка опрошенных российских быстрорастущих компаний в исследовании была сформирована с целью обеспечения репрезентативности по ключевым характеристикам выборочной совокупности БРК, включая региональную принадлежность, отрасль и размер компании, что позволяет проводить валидный анализ и обобщать выводы по всей популяции быстрорастущих компаний России.

Таблица 1

**Структура в региональном разрезе российских БРК в целом
и в ходе проведения опроса**

Регион	Генеральная совокупность БРК, %	Выборка для опроса, %
Москва	19	14
Санкт-Петербург	9	8
Приволжский ФО	18	20
Центральный ФО	17	18
Сибирский ФО	9	10
Южный ФО	9	10
Уральский ФО	9	10
Северо-Западный ФО	4	5
Дальневосточный ФО	4	3
Северо-Кавказский ФО	2	1

Источник: составлено авторами.

Таблица 2

**Структура в разрезе отраслей российских БРК в целом
и в ходе проведения опроса**

Отрасль	Генеральная совокупность БРК, %	Выборка для опроса, %
Торговля и общественное питание	26	22
Услуги	24	31
Производство	22	32
Строительство и девелопмент	16	8
Инфраструктура	9	6
Сельское хозяйство	2	2

Источник: составлено авторами.

**Совокупность российских БРК в разрезе размеров
(размер годовой выручки в 2023 г.)**

Размер	Генеральная совокупность БРК, %	Выборка для опроса, %
Микропредприятия (выручка до 120 млн руб.)	40	40
Малые предприятия (выручка от 120 до 800 млн руб.)	43	45
Средние предприятия (выручка от 800 до 2000 млн руб.)	10	11
Крупные предприятия (выручка свыше 2000 млн руб.)	7	4

Источник: составлено авторами.

Проведение углубленных интервью

Кроме опроса, авторами проведены 10 интервью по единому гайду с собственниками или руководителями быстрорастущих компаний. Интервью проводились в июне-июле 2024 г. Цитаты из интервью приводятся в тексте статьи обезличенно, без указания респондентов.

Результаты и обсуждение

Вклад БРК в рост выручки и занятости в России в период 2020—2023 гг.

Для определения роли БРК в российской экономике были проведены расчеты того, каков вклад этого слоя бизнеса в прирост выручки и численности сотрудников всех российских компаний. Для этого все компании (185 314 компаний) были распределены на три подмножества, исходя из критерия темпов роста выручки или отсутствия ее роста (с учетом инфляции) в период 2020—2023 гг.:

- компании без роста выручки (79 709 компаний, или 43% от «всех компаний»);
- компании, имевшие рост выручки, но ниже 20% в год (67 567 компаний, или 36%);
- БРК (компании с ростом выручки более 20% в год) (38 038 компаний, или 21%).

Затем были проведены расчеты прироста (сокращения) совокупной выручки по этим трем группам компаний. Данные о динамике совокупной выручки в абсолютных значениях приведены в табл. 4. Из приведенных

данных видно, что БРК обеспечили прирост выручки в размере 21,4 трлн руб., в то время, как у компаний с ростом выручки менее 20% совокупная выручка выросла на 7,2 трлн руб., а компании без роста выручки снизили совокупную выручку на 11,9 трлн руб.

Таблица 4

Динамика совокупной выручки трех групп компаний (трлн руб.)

Категория компании по выручке	2020	2021	2022	2023	Прирост/сокращение
Компании без роста выручки	31,5	30,6	23,7	19,6	-11,9
Компании, имевшие рост выручки, но ниже 20% в год	26,3	31,1	31,5	33,5	7,2
БРК (компании с ростом выручки более 20% в год)	10,0	16,6	21,8	31,4	21,4

Источник: составлено авторами.

Теперь приведем расчеты вклада БРК не в абсолютном, а в относительном выражении. Соответствующие данные представлены на рис. 1. Из приведенных графиков видно, что, составляя в 2023 г. всего пятую часть от всех компаний, БРК создали 75% прироста выручки в период 2020–2023 гг.



Рис. 1. Распределение российских компаний по трем группам: по доле в общей численности компаний (график слева) и вкладу в прирост выручки (график справа).

Источник: составлено авторами.

Аналогичный анализ данных по совокупной численности сотрудников подтверждает вывод о решающем значении БРК и в создании новых рабочих мест. В рамках этого анализа были рассмотрены те же три группы компаний: компании без роста выручки, компании с ростом выручки менее 20% и БРК. Результаты расчетов приведены в табл. 5. Из приведенных данных видно, что в БРК в период 2020–2023 гг. было создано 1,1 млн новых рабочих мест, в остальных компаниях совокупная численность сотрудников сократилась на 627 тыс. человек: в компаниях с ростом выручки с темпом менее 20% в год прирост составил 328 тыс. человек, а в компаниях без роста выручки число рабочих мест сократилось на 955 единиц. Исходя из этих цифр, с некоторым допущением можно утверждать: около половины новых рабочих мест, созданных в БРК, были обеспечены за счет перетока кадров из менее быстро растущих компаний.

Таблица 5

**Динамика совокупной численности сотрудников трех групп компаний
(тыс. человек)**

Категория компании по выручке	2020	2021	2022	2023	Прирост/ сокращение
Компании без роста выручки	5026,8	4906,8	4575,7	4072,3	-955
Компании, имевшие рост выручки, но ниже 20% в год	4624,4	4807,2	4917,6	4952,1	328
БРК (компании с ростом выручки более 20% в год)	1802,3	2199,4	2588,4	2914,3	1112

Источник: составлено авторами.

Вклад компаний разного типа в создание новых рабочих мест в сопоставлении с их долей в общем числе компаний в графическом виде представлен на рис. 2. Так же, как и в отношении выручки, можно утверждать, что, составляя всего 21% от всех компаний, БРК обеспечивают 77% от прироста численности сотрудников, т. е. вносят основной вклад в создание новых рабочих мест.

Тем самым, по показателям как прироста выручки, так и создания новых рабочих мест, на примере российских компаний полностью подтверждается рассуждение исследователей БРК из Всемирного банка о том, что «чистое изменение занятости и объема производства было бы отрицательным без положительного вклада БРК (т. е. в совокупности не-БРК уничтожают больше рабочих мест, чем создают, и сокращаются, а не растут с точки зрения продаж)» (Grover Goswami et al., 2019, p. XIX).



■ БРК ■ Компании с ростом выручки менее 20% ■ Компании без роста выручки

Рис. 2. Распределение российских компаний по трем группам: по доле в общей численности компаний (график слева) и вкладу в прирост численности сотрудников (график справа)

Источник: составлено авторами.

Наконец, приведем данные о динамике показателя выработки на одного сотрудника по разным группам компаний. В целом по всем компаниям выработка росла на 6% ежегодно (и выросла с 6 млн руб. на человека в 2020 г. до 7 млн руб. на человека в 2023 г.). Из рис. 3 видно, что компании без роста выручки снизили в период с 2020 по 2023 г. выработку с 6,3 млн до 4,8 млн руб. на одного сотрудника, т.е. в среднем она сокращалась на 8% ежегодно. Компании с ростом выручки менее 20% увеличили размер выработки в минимальной степени (5,7 млн руб. в 2020 г. и 6,8 млн руб. в 2023 г., рост на 6% ежегодно). Одновременно у БРК выработка резко выросла: с 5,5 млн руб. в 2020 г. до 10,8 млн руб. в 2023 г. — почти в 2 раза, рост на 25% ежегодно. Таким образом, можно утверждать, что в России БРК вносят основной вклад не только в экономический рост и создание новых рабочих мест, но и обеспечивают рост производительности труда в экономике. Иными словами, рост российских БРК происходит за счет повышения производительности труда, а не экстенсивного расширения.

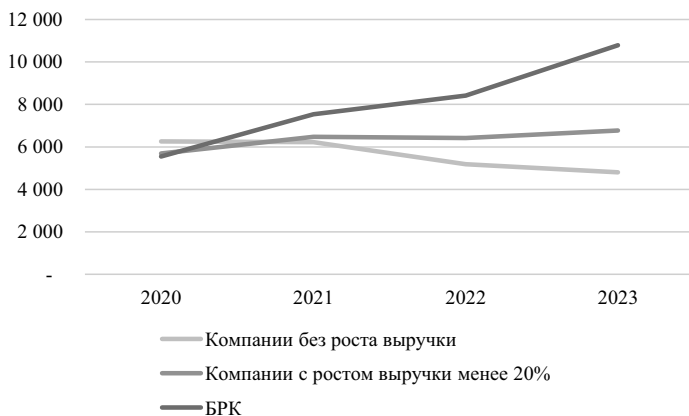


Рис. 3. Изменения в выработке на одного сотрудника по трем группам компаний с 2020 по 2023 г. (тыс. руб. на одного сотрудника)

Источник: составлено авторами.

Самооценка быстрорастущими компаниями обеспеченности кадрами самой компании и ее отрасли

На российском рынке труда сегодня фиксируется устойчивый дефицит рабочей силы. Согласно исследованию, опубликованному в августе 2024 г. (Зоидов и др., 2024), кадровый дефицит является одной из наиболее острых проблем рынка труда России, особенно в технических и производственных профессиях. Авторы статьи отмечают, что ситуация с дефицитом рабочей силы в России не является уникальной: аналогичные проблемы наблюдаются в странах ЕС и США. Однако российская специфика заключается в зависимости отдельных отраслей и профессий от демографических и структурных изменений.

В работах с использованием данных социологических опросов и экспертных интервью (фокус-группы и анализ рекрутингового рынка) отмечается подтверждение структурного дефицита кадров, особенно в технических сферах и рабочих профессиях, а также в отдельных регионах страны. Также указывается дисбаланс между избытком гуманитарных и экономических специалистов и нехваткой квалифицированных рабочих, инженеров и специалистов цифрового профиля (Тарасова и др., 2025).

Быстрорастущие компании России не являются исключением. Проведенный в ходе нашего исследования опрос подтверждает, что они также испытывают недостаток в кадрах. В частности, это показывают приведенные ниже диаграммы, отражающие оценки компаниями кадровой ситуации на различных уровнях. Отвечая на вопрос о ситуации с кадрами в отрасли (рис. 4), в которой работает компания, опрошенные предпри-

ятия отметили большие затруднения у всей отрасли (56,2%) и затруднения в первую очередь у активно растущих компаний (15,8%). Об отсутствии затруднений заявили 11% компаний.

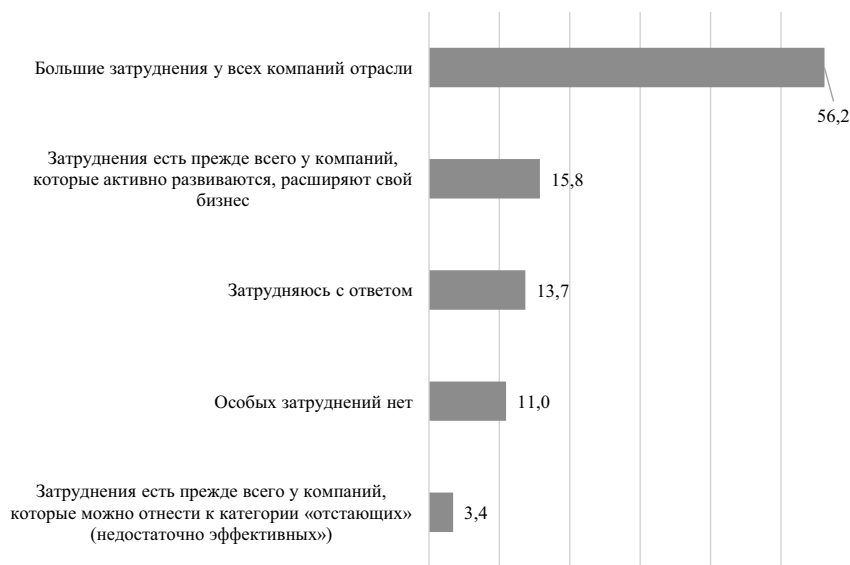


Рис. 4. Оценка ситуации с кадрами в отрасли, к которой относится компания, %, N = 146
Источник: составлено авторами.

Если же рассмотреть отдельно наиболее представленные в нашей выборке отрасли (рис. 5), то результаты опроса свидетельствуют, что наибольшие проблемы наблюдаются в производстве (большие затруднения у всех компаний отрасли — 65,2%), а наименьшие — в сфере торговли и общественного питания (большие затруднения у всех компаний отрасли — 46,9%).

В то же время, отвечая на вопрос об обеспеченности кадрами их собственной компании, респонденты склонны в целом оценивать ситуацию хорошо (30,8%) или удовлетворительно (52,7%). На оценку «плохо» приходится только 15,1% ответов. Причем в диапазоне 4–7 баллов («удовлетворительно») 21,9% приходится на оценку 7, что ближе к хорошей оценке, и в сумме на диапазон оценок 7–10 баллов приходится 52,7% ответов (табл. 7). Таким образом, текущая обеспеченность кадрами быстрорастущих компаний в целом может быть оценена как вполне удовлетворительная.



Рис. 5. Оценка ситуации с кадрами в отраслях, занимающих наибольшие доли в выборке, %
Источник: составлено авторами.

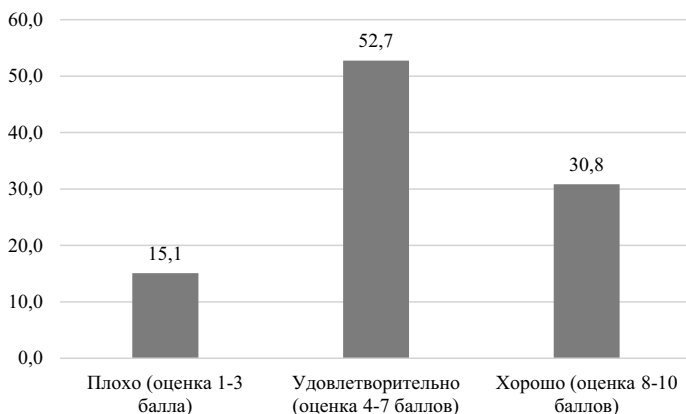


Рис. 6. Обеспеченность кадрами, %, N = 146

Примечание: ответ на вопрос «Насколько Ваша компания обеспечена кадрами на данный момент? Оцените по 10-балльной шкале, где 1 — острый дефицит, много вакансий, 10 — отсутствие дефицита, все вакансии заполнены».

Источник: составлено авторами.

Обеспеченность кадрами, %, N = 146

Оценка, балл	Доля давших ответ, %
1	5,5
2	2,1
3	7,5
4	2,1
5	20,5
6	8,2
7	21,9
8	13,7
9	6,8
10	10,3

Примечание: ответ на вопрос «Насколько Ваша компания обеспечена кадрами на данный момент? Оцените по 10-балльной шкале, где 1 — острый дефицит, много вакансий, 10 — отсутствие дефицита, все вакансии заполнены».

Источник: составлено авторами.

Такой результат достаточно ожидаем, если учесть, что российские БРК оценивают обеспеченность высококвалифицированными кадрами как ключевой фактор своего успеха: об этом свидетельствуют данные более раннего опроса (рис. 7), проведенного авторами в марте-апреле 2022 г.⁷ Почти половина опрошенных компаний отметили персонал в качестве главного фактора успеха.

⁷ Другие результаты и методология данного опроса были опубликованы в: (Медовников, 2024). Публикуемый график в данной работе не приводился.



Рис. 7. Факторы роста быстрорастущих компаний РФ по опросу 2022 г., %. N = 146

Примечание: ответ на вопрос: «Какие ключевые факторы определили быстрый рост выручки Вашей компании?». Более одного ответа.

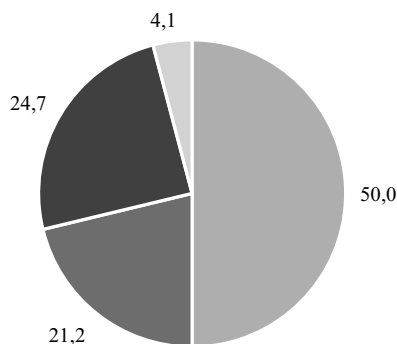
Источник: составлено авторами.

Вклад БРК в занятость, развитие конкуренции и рост заработных плат в России по данным опроса предприятий

Все приведенные данные, на наш взгляд, еще раз подтверждают важную роль высококвалифицированного персонала в запуске и поддержании быстрого роста фирм. И следствием этой ориентации на привлечение и удержание необходимого персонала становится описанный выше на статистических данных значительный вклад БРК в создание новых рабочих мест (табл. 5, рис. 2).

Данные проведенного опроса также подтверждают эту характеристику российских БРК.

Рисунок 8 отображает динамику численности персонала в быстрорастущих компаниях за период 2023–2024 гг., показывая долю компаний, в которых количество сотрудников увеличилось, сократилось или осталось неизменным. У 50% компаний число сотрудников в 2023–2024 гг. увеличилось, у 24,7% не изменилось и только 21,2% отметили сокращение численности персонала.



■ Увеличилось ■ Сократилось ■ Не изменилось ■ Затруднились ответить

Рис. 8. Изменение количества сотрудников в 2023–2024 гг., %. N = 146

Примечание: ответы на вопрос «Как изменилось количество сотрудников Вашей компании за 2023–2024 гг.? Увеличилось или сократилось?».

Источник: составлено авторами.

Следующий график (рис. 9) демонстрирует масштаб роста количества персонала: 75,3% компаний нарастили персонал в диапазоне от 1 до 25% (медиана приходится на 10%, среднее значение — 13,3%), а для еще 20,5% наем новых сотрудников составил от 26 до 50% (медиана — 40%, среднее — 37,3%).

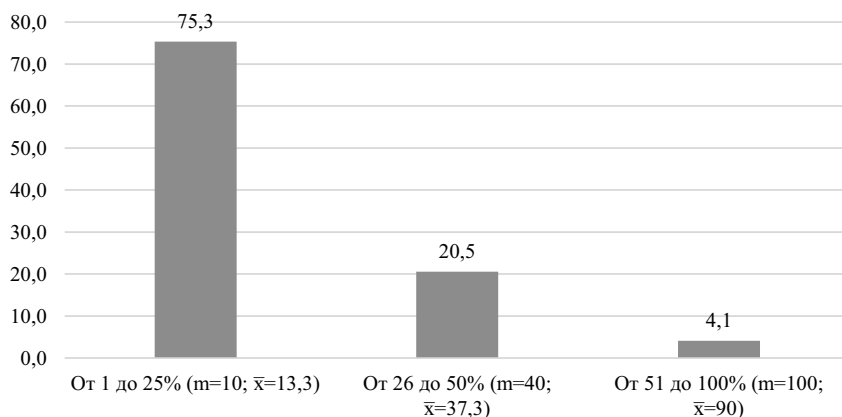


Рис. 9. Масштабы роста количества персонала в 2023–2024 гг. у компаний, где число сотрудников увеличилось, % (m — медиана, $\bar{x}$ — среднее). N = 73

Примечание: ответ на вопрос «На сколько примерно процентов увеличилось количество сотрудников Вашей компании?».

Источник: составлено авторами.

Более того, следующий график (рис. 10) демонстрирует намерения компаний относительно увеличения численности персонала в ближайший год, показывая распределение ответов 146 опрошенных организаций: в сумме 62,4% намерены увеличить число сотрудников, причем 32,9% — на достаточно существенную величину (в пределах 10–30% и даже более чем на 30%).

Активные планы по найму дополнительного персонала могут свидетельствовать о стратегической ориентации быстрорастущих компаний на расширение деятельности и отражать их оптимистичные прогнозы развития бизнеса. Это также усиливает конкуренцию на рынке труда и может способствовать дальнейшему росту заработных плат.



Рис. 10. Планы по найму дополнительного персонала в следующем году, %. N = 146

Примечание: ответы на вопрос «Планирует ли Ваша компания в течение ближайшего года увеличивать число сотрудников?».

Источник: составлено авторами.

Если обобщить ответы компаний, которые заявили о росте зарплаты, то можно видеть, что подавляющее большинство компаний (88,4%) в 2023–2024 гг. повысили зарплаты (рис. 11).



Рис. 11. Доли компаний по группам с разной динамикой изменения зарплаты в 2023–2024 гг., %. N = 146

Источник: составлено авторами.

На рис. 12 представлены результаты ответа на вопрос о темпах повышения заработной платы в российских БРК в 2023–2024 гг. Можно видеть, что почти половина (45,7%) компаний оценивают масштаб повышения зарплат в этом периоде в диапазоне от 11 до 25% (медиана — 20%, среднее — 18,5%), а еще почти четверть (24%) отмечают повышение зарплат на величину от 26 до 50% (медиана — 30%, среднее — 36,6%), что значительно превышает уровень инфляции. Эти результаты согласуются с приведенными выше статистическими данными (см. рис. 3) об опережающем росте показателя выработки на одного сотрудника.

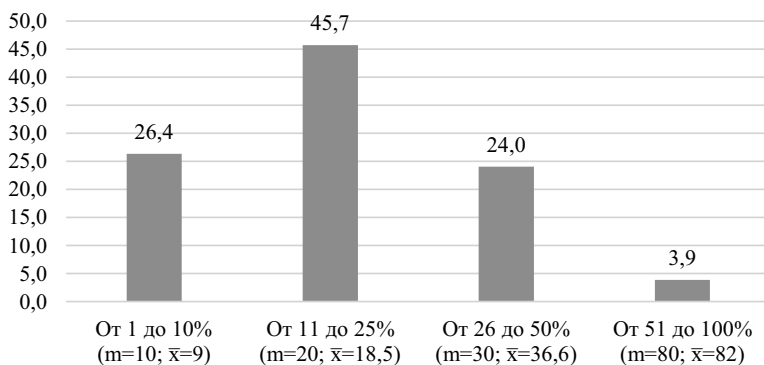


Рис. 12. Масштабы роста зарплаты в 2023–2024 гг. в компаниях, в которых она выросла, % (m — медиана, $\bar{x}$ — среднее). N = 129

Примечание: ответы на вопрос «На сколько процентов выросла зарплата?».

Источник: составлено авторами.

Конкуренцию за кадры с помощью более высоких предложений по зарплате подтверждают и интервью: «...мы сознательно идем на такой шаг, что зарплату ставим чуть выше, чем у конкурентов. При этом имеем возможность как бы фильтровать и набирать кадры, которые нас полностью устраивают... Единственный вариант — это перебить зарплатой другого человека, другую фирму».

В то же время, несмотря на то что БРК оценивают текущую ситуацию с обеспеченностью кадрами в целом позитивно или по крайней мере удовлетворительно, ответы на вопрос об обеспеченности кадрами в разбивке по отдельным категориям персонала показывают более сложную картину. В частности, результаты опроса, что наиболее дефицитной категорией персонала для БРК сегодня является производственный персонал: расчет средневзвешенного значения оценки в баллах от 1 (острый дефицит) до 10 (дефицита нет) дает для категории производственного персонала самое низкое значение из всех категорий персонала — 6,3 балла (рис. 13).



Рис. 13. Обеспеченность кадрами по категориям персонала (средневзвешенное значение, балл)

Примечание: ответ на вопрос «Насколько Ваша компания обеспечена кадрами [соответствующей категории персонала] на данный момент? Оцените по 10-балльной шкале, где 1 — острый дефицит, много вакансий, 10 — отсутствие дефицита, все вакансии заполнены».

Источник: составлено авторами.

Интервью также свидетельствуют о дефиците производственного персонала:

«Мы разрабатываем программы, обучаем монтажников и рабочих».

«Рабочие, монтажники — основная категория с дефицитом, тяжелые условия».

Оценка компаниями ситуации с наймом новых сотрудников несколько отличается от оценки текущей ситуации с уже нанятым персоналом (что было показано на рис. 6).

Рисунок 14 демонстрирует, что в случае необходимости найма дополнительного персонала с серьезными сложностями сталкивается почти треть компаний (29,5%), и только 15,8% не испытывает проблем.

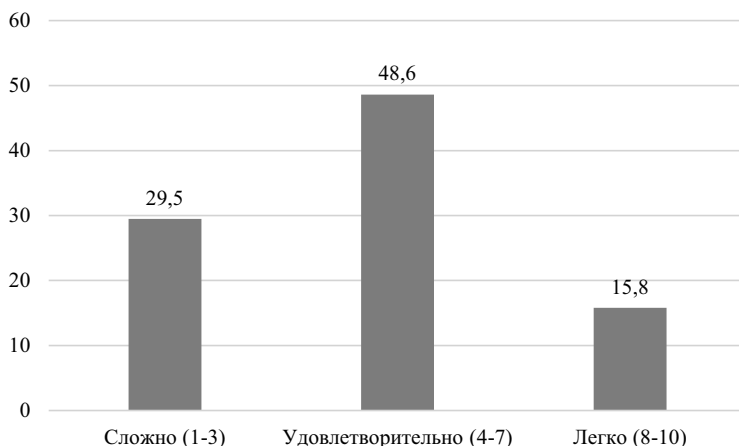


Рис. 14. Сложность найма, %, N = 146

Примечание: ответ на вопрос «Насколько сложно Вашей компании было привлечь новых сотрудников в ситуации роста масштабов бизнеса? Оцените по 10-балльной шкале, где 1 — крайне сложно, 10 — никаких проблем с привлечением кадров».

Источник: составлено авторами.

Наибольшие трудности при найме нового персонала компании испытывают по категориям производственного персонала (16,4% оценили сложность на 1–2 балла по 10-балльной шкале, что означает высокую степень сложности привлечения) и ИТР (13%).



Рис. 15. Доля компаний, оценивших задачу привлечения новых сотрудников определенной категории как «очень сложную» (1–2 балла), %. N = 146

Источник: составлено авторами.

Результаты опроса свидетельствуют, что кадровые барьеры (в частности, затруднения в найме наиболее массовых категорий (производственный персонал)) являются важным ограничивающим фактором для роста быстрорастущих компаний в России.

Взаимодействие БРК с учебными заведениями по данным опроса предприятий

Отметим также, что многие из респондентов исследования Рис-Джонс (Rees-Jones, 2021) и ряда других публикаций (Caloghirou et al., 2022) выразили свое недовольство «системой образования», заявив, что выпускники вузов не обладают необходимыми навыками и поэтому нуждаются в «дополнительном обучении». Это негативно сказывается на темпах их роста. Схожий вывод был сделан и по результатам глобального исследования ОЭСР, которое показало, что «несоответствие» между навыками выпускников и потребностями бизнеса активно сдерживает рост компаний (OECD, 2014).

В проведенном авторами опросе также была затронута тема взаимодействия с вузами и учреждениями среднего профессионального образования (СПО). Вопросы, заданные компаниям, предполагали ответ о форматах взаимодействия с учебными заведениями, если оно имеет место.

Результаты опроса показывают, что не взаимодействуют с вузами 60,3% компаний. Об отсутствии же системной работы с учреждениями СПО за-

явили 66,4% опрошенных фирм. Можно предположить, что БРК, которые испытывают трудности при найме производственного персонала (и которые поэтому должны были бы стремиться к укреплению связей с учреждениями СПО как с потенциальным источником наиболее дефицитной категории персонала) пока не видят в СПО перспективного партнера. Будучи неудовлетворенными программами повышения квалификации или дополнительного профессионального обучения (ДПО), которые может предложить система СПО или вузы, быстрорастущие компании (83% которых составляют микро- и малые предприятия — табл. 3) в то же время не имеют ресурсов для создания своего учебного центра или корпоративного университета. Результатом становится стагнация доли работающего населения, проходившего в течение года программы ДПО: в 2023 г. она достигла 27,1%, при этом увеличившись с 2018 г. всего на 2,6 п.п. (Ляшок, Варшавская, 2025, с. 123). Одновременно крупные компании все более ориентируются на формат корпоративного университета. Число корпоративных университетов на 2023 г. составляло около 60, а их ключевые параметры (бюджет, количество программ, число сотрудников) показывали тенденцию к росту (Катькало, Шумкова, 2023, с. 12–14).



Рис. 16. Взаимодействие с образовательными учреждениями среднего профессионального образования (СПО), %, N = 146

Источник: составлено авторами.



Рис. 17. Взаимодействие с вузами, %, N = 146
 Источник: составлено авторами.

Программы повышения квалификации сотрудников по данным опроса предприятий: существующие практики и ограничения

Если взаимодействие с вузами и СПО ограничено, каким образом БРК повышают квалификацию сотрудников? Рассмотрим этот вопрос на материале представленных ниже результатов опроса.

Рисунок 18 иллюстрирует относительную распространенность разных способов поиска и привлечения новых сотрудников в быстрорастущих компаниях, но больше половины (54,1%) практикуют ограниченный набор способов рекрутинга — рекомендации и рекрутинговые сайты.

В интервью также прямо упоминается «поиск по знакомым»: «...ищем, как и все на рынке, ищем... <...> Мы всегда своим партнерам говорим, что “если есть <...>, то пусть приходят, обращаются”.

В интервью можно найти примеры неформального процесса, где знакомство и личные связи, самостоятельный подбор и личная ответствен-

ность — ядро рекрутинговой практики: «...в каждом юрлице есть свой директор, и каждый под себя собирает команду. Здесь есть принцип, который, мне кажется, правильный, что каждый начальник формирует команду сам, ему не навязывается. Иначе как с него спрашивать?».

В то же время интервью показывают, что отдельные БРК стремятся двигаться и в сторону более современных практик, хотя не всегда получают эффект, на который рассчитывают:

«Мы покупаем базы резюме, сотрудничаем с агентствами, используем платформы вузов, но соискателей мало».

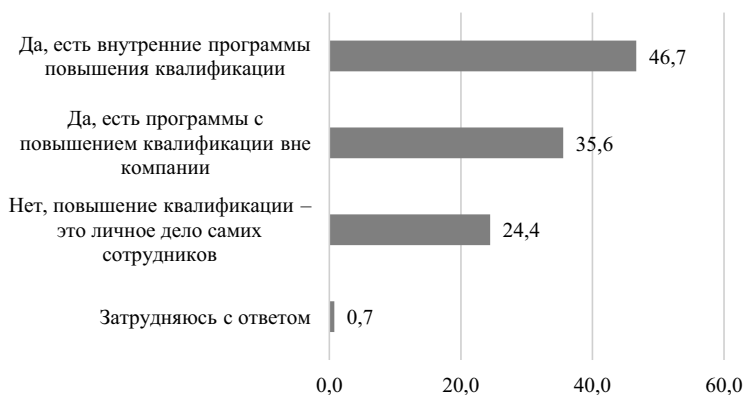
«Используем HeadHunter, социальные сети, агентства, ищем активных молодых специалистов, но откликов мало».



Рис. 18. Способы привлечения новых сотрудников, %, N = 146

Источник: составлено авторами.

Анализ результатов последнего блока опроса предприятий, посвященного проблеме повышения квалификации персонала демонстрирует (рис. 19), что более половины (52,6%) быстрорастущих компаний России действительно обращают внимание на эту сферу развития человеческих ресурсов фирмы.



Заявили о наличии программ повышения квалификации (любого формата) 52,6%

Рис. 19. Наличие программ повышения квалификации, %, N = 146

Примечание: сумма превышает 100%, так как возможны были ответы о наличии как внешних, так внутренних программ одновременно.

Источник: составлено авторами.

Однако БРК делают ставку преимущественно на простейшие внутрифирменные HR-практики. Данные по форматам программ повышения квалификации показывают (рис. 20), что формализованные или даже неформальные обучающие практики встречаются достаточно часто, но когда речь заходит о содержании этих программ, на первый план выходит «доращивание» уже нанятого, зачастую недостаточно квалифицированного персонала.

Результаты опроса по форматам повышения квалификации вне компании демонстрируют, что компании не обращаются за образовательными программами в систему СПО и ограниченно используют вузовские программы. Предпочтение бизнес отдает программам отраслевых учебных центров, которые, видимо, успешно конкурируют по цене и предлагают максимально утилитарные, практикоориентированные программы (рис. 21).



Рис. 20. Форматы повышения квалификации в компании, %, N = 63

Примечание: отвечали только компании, заявившие о наличии внутренних программ повышения квалификации.

Источник: составлено авторами.



Рис. 21. Форматы повышения квалификации вне компании, %, N = 48

Примечание: отвечали только компании, заявившие о наличии внешних программ повышения квалификации.

Источник: составлено авторами.

С одной стороны, выше мы показали (рис. 16), что взаимодействие БРК с вузами и учреждениями СПО практикуется не очень широко и ограничивается преимущественно прохождением практики и участием в ярмарках вакансий в учебных заведениях. С другой стороны, БРК отмечают (рис. 22) дефицит программ повышения квалификации, особенно для производственного персонала и ИТР. Можно предполагать, что учебные заведения не могут предложить БРК удовлетворяющие их программы повышения квалификации. В интервью мы также видели жалобы предпринимателей на отсутствие в звене СПО необходимых бизнесу специальностей (приводился пример востребованной компанией специальности контролера ОТК). Все это, вероятно, свидетельствует о наличии системного разрыва между нуждами бизнеса и реальными возможностями рынка образовательных услуг, особенно звена СПО.



Рис. 22. Оценка дефицита программ повышения квалификации по специальностям, %, N = 101

Примечание: результат интерпретации ответов на открытый вопрос «По каким специальностям Вы видите дефицит программ повышения квалификации? Назовите своими словами 3 направления, по которым программы отсутствуют или Вас не устраивает их качество»; на вопрос отвечали компании, которые не имеют программ повышения квалификации.

Источник: составлено авторами.

Суммируя, еще раз акцентируем внимание, что центральное место среди всех форм повышения квалификации у БРК занимает наставничество, что подтверждают и данные о внутренних форматах (см. рис. 20): это удобный, но имеющий существенные ограничения по эффективности инструмент, ориентированный на непрерывную передачу опыта «от стар-

ших к младшим» внутри коллектива, а не на современное обучение профессиональным навыкам по передовой методике. Форматы внешнего обучения используются реже и главным образом в ситуациях, когда внутренние ресурсы фирмы недостаточны или отсутствуют.

Необходимо отметить, что значимость такого фактора, как лимитированная «пропускная способность» методов наставничества или обучения на рабочем месте отмечалась и раньше другими исследователями. В частности, А. Ю. Юданов приводит данные из глубинных интервью с собственниками БРК. По их словам, выпуск продукции «лимитируется скоростью, с которой опытные работники способны обучать новичков» (Юданов, 2010, с. 43). Затем упоминается, что «похожие истории о подготовке на их фирме квалифицированных технологов; об обучении рабочих, способных работать на новейшем оборудовании, и т. п. мы слышали от многих руководителей «газелей» (Там же).

Стратегия дообучения после найма — вынужденная адаптация к реальности: большинство БРК не могут рассчитывать на приток «готовых» квалифицированных кадров, а существующие внутренние форматы зачастую уходят корнями в традиционные методы (наставничество, практики в коллективе), которые недостаточны для комплексного развития человеческого капитала. Такой подход может в итоге стать барьером для дальнейшего масштабирования и технологического обновления БРК. Очевидно, что этим компаниям необходима поддержка в развитии более современных и эффективных HR-практик — начиная от внедрения продвинутых обучающих платформ, цифровых образовательных технологий, корпоративных курсов совместно с вузами и колледжами, до создания систем оценки и развития компетенций сотрудников.

Заключение: подтверждение гипотез

Проведенное исследование позволяет с высокой степенью обоснованности утверждать, что все четыре выдвинутые в начале статьи гипотезы корректны и нашли подтверждение на российском эмпирическом материале.

Первая гипотеза о ведущей роли БРК в создании новых рабочих мест полностью соответствует и мировой, и российской практике: как показал анализ, быстрорастущие компании даже при отборе по росту выручки (а не численности персонала) остаются основным «драйвером» увеличения занятости. Это подтверждается статистикой, результатами опроса и интервью.

Вторая гипотеза (о снижении уровня безработицы через поглощение БРК персонала, высвобождаемого в менее успешных компаниях) подтверждена статистическим анализом и объясняет механизм стабилизации занятости: БРК не столько переманивают людей у крупных корпораций,

сколько аккумулируют рабочую силу из компаний с низкой или стагнирующей динамикой бизнеса.

Третья гипотеза получила прямое подтверждение по всем параметрам исследования: работодатели из числа БРК в значительной доле, как можно заключить из низкого уровня взаимодействия с образовательными учреждениями, недовольны уровнем подготовки выпускников вузов и учреждений СПО, предпочитают нанимать менее квалифицированных сотрудников и доучивать их на рабочем месте, опираясь на наставничество и простейшие форматы корпоративного обучения. Проблема усугубляется слабостью системной работы с образовательными учреждениями, а эффективность существующих методов обучения зачастую ограничена.

Наконец, четвертая гипотеза о наиболее остром дефиците среди производственного персонала также в полной мере подтверждена текущими кадровыми затруднениями: именно эта категория работников названа работодателями самой труднодоступной, а недостаток профессионально подготовленных рабочих остается для БРК главным барьером роста.

Таким образом, эмпирические данные о российских БРК подтверждают общие международные тренды и выявляют ряд специфических барьеров в части найма, удержания, подготовки персонала. Понимание этих барьеров и адресная поддержка развития HR-стратегий становятся ключом к дальнейшему росту российских БРК как самого динамичного элемента национального бизнеса.

Список литературы

Медовников, Д. С., Розмирович, С. Д., Оганесян, Т. К., Степанов, А. К., & Мазурова С. А. (2023). Компании-«газели» в российской экономике: устойчивость роста, инновационность, реакция на кризисы. *Российский журнал менеджмента*, 21 (2), 164–197. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.202>.

Медовников, Д. С., Розмирович, С. Д., Оганесян, Т. К., Прохин, Е. А., Поташев, Н. А., Мазурова, С. А., & Степанов, А. К. (2024). *Быстрорастущие компании: вклад в рост экономики и устойчивость к кризисам. Российский и международный опыт*. Изд. дом Высшей школы экономики..

Зоидов, К. Х., Урунов, А. А., Богатырев, С. И., & Остапенко, В. А. (2024). Дефицит кадров: сравнительный анализ в России и зарубежных странах. *Региональные проблемы преобразования экономики*, 6, 164–172. <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2024-6-164-172>.

Катькало, В. С., & Шумкова, Н. В. (ред.). (2023). *Корпоративные университеты России — 2023*. Изд. дом Высшей школы экономики. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2973-7>.

Ляшок, В. Ю., & Варшавская, Е. Я. (2025). Практики дополнительного профессионального обучения российских работников. *Экономическая политика*, 20(4), 118–141. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2025-4-118-141>.

Тарасова, О. В., Иванчина, О. В., & Коробейникова, Е. В. (2025). Анализ и перспективы рынка рекрутинга в России. *Экономика и предпринимательство*, 1(174), 753–755. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.174.1.135>.

Юданов, А. Ю. (2010). Покорители «голубых океанов» (фирмы-«газели» в России). *Современная конкуренция*, 2(20), 27–48.

Anyadike-Danes, M., Bonner, K., Hart, M., & Mason, C. (2009) *Measuring Business Growth: High-Growth Firms and their Contribution to Employment in the UK*, NESTA: London, UK. Retrieved September 2, 2025, from <https://www.nesta.org.uk/report/measuring-business-growth/>.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

Birch, D. L. (1981). Who creates jobs? *Public Interest*, 65, 3–14.

Caloghirou, Y., Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., & Tsakanikas, A. (2022). Inside the black box of high-growth firms in a crisis-hit economy: corporate strategy, employee human capital and R&D capabilities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18.3, 1319–1345. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00674-x>.

Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431–456. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>.

Ferrando, A., Durante, E., & Pál, R. (2019). *Financing and Obstacles of High Growth Enterprises: the European Case*, European Investment Bank. <https://data.europa.eu/doi/10.2867/14742>.

Grover Goswami, A., Medvedev, D., & Olafsen, E. (2019). *High-growth firms: Facts, fiction, and policy options for emerging economies*. World Bank. <https://hdl.handle.net/10986/30800>.

Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small business economics*, 35(2), 227–244. <https://doi.org/10.1007/s1187-009-9172-z>.

Kolar, J. (2014). *Policies to Support High Growth Enterprises: Final Report from the 2014 ERAC Mutual Learning Seminar (MLS) on Research and Innovation*. European Commission. https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/sites/default/files/rio/report/final_report_from_session_ii_of_the_2014_erac_mutual_learning_seminar.pdf.

Lee, N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics*, 43, 183–195. <https://doi.org/10.1007/s1187-013-9525-5>.

OECD. (2007). *Eurostat — OECD Manual on Business Demography Statistics*. OECD. Luxembourg: Office for official publications of the European Communities. Retrieved September 2, 2025, from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-ra-07-010>.

OECD. (2014). *Education at a glance 2014: OECD indicators*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2014_eag-2014-en.html.

OECD. (2021). *Understanding firm growth: Helping SMEs scale up*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/fc60b04c-en>.

Rees-Jones, R. (2021). *Supporting High-Growth Firms-The Development of a Conceptual Model to Support High-Growth Firms*. [Doctoral Dissertation, University of South Wales, United Kingdom] University of South Wales Student Theses Repository. <https://pure.southwales.ac.uk/en/studentTheses/supporting-high-growth-firms-the-development-of-a-conceptual-mode>.

References

Medovnikov, D. S., Rozmirovich, S. D., Oganessian, T. K., Stepanov, A. K., & Mazurova, S. A. (2023). Gazelle companies in the Russian economy: Innovation, steady rise, and crisis response. *Russian Management Journal*, 21(2), 164–197.

Medovnikov, D. S., Rozmirovich, S. D., Oganessian, T. K., Prokhin, E. A., Potashev, N. A., Mazurova, S. A., & Stepanov, A. K. (2024). *High-growth companies: Contribution to economic growth and resilience to crises. Russian and international experience*. Moscow: HSE University Publishing House. (In Russian).

Katkalo, V. S., & Shumkova, N. V. (Eds.). (2023). *Corporate universities of Russia — 2023*. Higher School of Economics Publishing House. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2973-7>.

Lyashok, V. Y., & Varshavskaya, E. Y. (2025). Vocational Education and Training of Russian Employees. *Economic Policy*, 20(4), 118–141. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2025-4-118-141>.

Tarasova, O. V., Ivanchina, O. V., & Korobeynikova, E. V. (2025). Analysis and prospects of the recruitment market in Russia. *Economics and Entrepreneurship*, 1(174), 753–755. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.174.1.135>.

Yudanov, A. Y. (2010). Conquerors of “blue oceans” (gazelle firms in Russia). *Modern Competition*, 2(20), 27–48.

Zoidov, K. H., Urunov, A. A., Bogatyrev, S. I., & Ostapenko, V. A. (2024). Shortage of Personnel: Comparative Analysis in Russia and Foreign Countries. *Regional'nye Problemy Preobrazovaniya Ekonomiki*, 6, 164–172. <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2024-6-164-172>.