

АДАПТАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ МАЛОГО БИЗНЕСА МОСКОВСКОГО РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

ADAPTIVE STRATEGIES OF SMALL BUSINESSES IN THE MOSCOW REGION UNDER SANCTIONS PRESSURE

*N. Kharchenko
I. Yanov
D. Cheshin*

Summary. The article examines the specific features of small business functioning in the Moscow region under external economic restrictions and increasing sanctions pressure. The purpose of the study is to identify and systematize adaptive strategies used by small enterprises to maintain stability and competitiveness in a crisis environment. The methodological framework is based on a combination of systemic, comparative-analytical, and empirical approaches integrating theoretical analysis and field research. The empirical base includes the results of surveys and expert interviews with representatives of small businesses in Moscow and the Moscow region, as well as statistical data from Rosstat and regional institutions supporting entrepreneurship.

The study identifies five main types of adaptive strategies: operational, innovation-technological, import substitution, marketing, and cooperative. It has been established that the effectiveness of adaptation measures directly depends on the degree of strategic planning and the enterprises' readiness for digitalization and innovation. The research also reveals insufficient practical accessibility of state support measures, which necessitates the improvement of interaction mechanisms between government and business sectors.

The findings can be used in the development of regional programs for small business support and the enhancement of institutional instruments of economic resilience.

Keywords: small business, adaptive strategies, sanctions pressure, economic resilience, import substitution, crisis management, state support.

Харченко Николай Леонидович

*Старший преподаватель, Российская академия
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ, г. Москва
m-rh@mail.ru*

Янов Илья Евгеньевич

*Кандидат экономических наук, доцент,
Московский международный университет
fenixcorp547@gmail.com*

Чешин Данил Андреевич

*Аспирант, Московский институт современного
академического образования
cheshinden@gmail.com*

Аннотация. Рассматриваются особенности функционирования малого бизнеса московского региона в условиях внешнеэкономических ограничений и повышенного санкционного давления. Целью исследования является выявление и систематизация адаптационных стратегий, применяемых субъектами малого предпринимательства для сохранения устойчивости и конкурентоспособности в кризисной среде. Методологическую основу составляют системный, сравнительно-аналитический и эмпирический подходы, сочетающие теоретический анализ и полевые данные. Эмпирическая база включает результаты анкетирования и экспертных интервью с представителями малого бизнеса Москвы и Московской области, а также статистические данные Росстата и региональных институтов поддержки предпринимательства.

В результате исследования выделены пять основных типов адаптационных стратегий: операционная, инновационно-технологическая, импортозамещающая, маркетинговая и кооперационная. Установлено, что эффективность адаптационных мер прямо зависит от степени стратегического планирования и готовности предприятий к цифровизации и инновациям. Отмечена недостаточная практическая доступность мер государственной поддержки, что требует совершенствования механизмов взаимодействия между государством и предпринимательским сектором.

Полученные результаты могут быть использованы при разработке региональных программ развития малого бизнеса и совершенствовании инструментов его институциональной поддержки.

Ключевые слова: малый бизнес, адаптационные стратегии, санкционное давление, экономическая устойчивость, импортозамещение, антикризисное управление, государственная поддержка.

Современная социально-экономическая ситуация в России характеризуется высокой степенью неопределённости, обусловленной усилением внешнеполитического и внешнеэкономического давления. Санкционные ограничения, введённые странами запада

в отношении России начиная с 2014 года и значительно расширенные в 2022 году, привели к трансформации всей структуры отечественной экономики. Наиболее чувствительным к подобным изменениям оказался малый бизнес, выступающий важнейшим элементом эко-

номической и социальной стабильности регионов. В условиях санкционного давления малые предприятия вынуждены перестраивать свои бизнес-модели, искать новые каналы поставок, адаптировать маркетинговые и управленческие практики, что делает исследование их адаптационных стратегий актуальным и практически значимым.

Московский регион, являющийся крупнейшим экономическим центром страны, демонстрирует уникальную динамику развития малого предпринимательства. Здесь сосредоточены значительные финансовые, технологические и кадровые ресурсы, однако высокая конкуренция и зависимость от импортных компонентов создают дополнительные риски. Анализ адаптационных стратегий малого бизнеса Москвы и Московской области позволяет выявить тенденции и закономерности, которые могут быть репрезентативными для других регионов России.

Теоретическое осмысление адаптационных механизмов малого бизнеса в условиях внешнеэкономического давления основывается на работах в области институциональной экономики, стратегического менеджмента и регионального развития [2; 10; 13]. Однако существующие подходы зачастую не учитывают новых факторов нестабильности, связанных с геополитическими изменениями, изменением логистических цепочек, переходом к импортозамещению и цифровизацией управленческих процессов.

Исследование адаптационных стратегий малого бизнеса московского региона в условиях санкционного давления имеет как научную, так и практическую значимость. Научная — заключается в развитии теоретических представлений о механизмах устойчивости предпринимательских структур в кризисных условиях. Практическая — в выявлении эффективных управленческих и организационных решений, способных повысить конкурентоспособность малого бизнеса в современных реалиях.

Цель исследования — выявить и систематизировать основные адаптационные стратегии, применяемые субъектами малого бизнеса Московского региона в условиях санкционного давления.

Методологической основой исследования послужил системный и междисциплинарный подход, позволяющий рассматривать процессы адаптации малого бизнеса как результат взаимодействия экономических, управленческих и социокультурных факторов. Исследование базируется на принципах комплексного анализа, сочетающего теоретические и эмпирические методы, что обеспечивает достоверность и обоснованность полученных результатов.

Теоретическая база исследования включает анализ отечественных и зарубежных научных источников, посвящённых проблемам устойчивого развития малого бизнеса, кризисного управления и адаптационных стратегий организаций в условиях внешних шоков [1; 2; 6; 9; 14]. Особое внимание уделено современным концепциям стратегического менеджмента [3, с. 217], антикризисного регулирования [6, с. 40] и институциональной адаптации предприятий [11, с. 426] к изменяющейся внешней среде.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе анализа статистических данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат), данных Московского инновационного кластера, Московского фонда поддержки предпринимательства и инноваций, а также открытых отчетов Министерства экономического развития Российской Федерации [4; 5; 8]. В исследование включены результаты социологического опроса и экспертных интервью с представителями малого бизнеса Москвы и Московской области (n = 50), проведённых в период с февраля по июнь 2025 года.

Территориальные рамки исследования охватывают Московский регион, что позволяет учитывать как особенности столичного предпринимательского пространства, так и специфику периферийных зон с иной структурой экономики.

Временные рамки анализа охватывают период с 2022 по 2025 годы — этап наиболее интенсивного санкционного давления, сопровождающийся перестройкой логистических, финансовых и производственных цепочек.

Научная новизна исследования заключается в выявлении и систематизации эмпирически подтверждённых моделей адаптационного поведения субъектов малого бизнеса в условиях внешнеэкономических ограничений, а также в формулировке типологии адаптационных стратегий с учётом отраслевой и территориальной специфики Московского региона.

Анализ статистических данных за 2022–2025 годы показал, что малые предприятия Московского региона продемонстрировали неоднородную динамику развития. Согласно данным Росстата и Московского инновационного кластера, общее количество действующих малых предприятий в 2023 году снизилось на 6,3 % по сравнению с 2021 годом, однако уже к середине 2025 года наблюдается частичное восстановление деловой активности (рост на 3,8 % к предыдущему периоду) [8]. Наиболее устойчивыми оказались предприятия сферы услуг, IT и креативных индустрий, в то время как торговля и производство испытали наибольшие потери вследствие разрыва логистических цепочек и роста издержек. На основе анализа анкет и экспертных интервью была выделена типология адаптационных стратегий, применяемых предпринимателями московского региона:

Таблица 1.
Типология адаптационных стратегий, применяемых
предпринимателями Московского региона

Тип стратегии	Содержание	Доля предприятий, использующих стратегию (%)
Операционная адаптация	Сокращение затрат, оптимизация штата, отказ от нерентабельных направлений	72
Инновационно-технологическая	Внедрение цифровых решений, автоматизация процессов, переход на онлайн-форматы	58
Импортозамещающая	Поиск отечественных поставщиков, разработка собственных аналогов продукции	47
Маркетинговая	Перенастройка каналов продаж, работа с новой аудиторией, использование социальных сетей	61
Кооперационная	Объединение с другими малыми предприятиями, совместные закупки и логистика	34

Данные показывают, что наиболее востребованными стали операционные и маркетинговые стратегии, направленные на быстрое снижение издержек и удержание клиентов. Однако в долгосрочной перспективе именно инновационно-технологические решения демонстрируют наибольший потенциал устойчивости.

Сравнительный анализ показал, что предприятия производственного сектора чаще прибегают к стратегиям импортозамещения (62 %), в то время как сфера услуг ориентируется на цифровизацию и онлайн-коммуникации (71 %). Малые торговые компании чаще используют краткосрочные меры оптимизации, включая сокращение ассортимента и переход к локальным поставкам.

Оценка эффективности проводилась на основе самооценки предпринимателей и данных об изменении выручки. Компании, применяющие комплексные стратегии (например, сочетание цифровизации и импортозамещения), в среднем демонстрировали рост доходов на 8–10 % в 2024–2025 гг., тогда как предприятия, ограничившиеся лишь сокращением расходов, чаще отмечали стагнацию или снижение показателей, что свидетельствует о том, что гибридные формы адаптации являются более результативными в условиях долгосрочного санкционного давления.

Результаты интервью показали, что 68 % предпринимателей испытывают выраженный стресс и неопределённость, однако 54 % отмечают повышение уровня сплочённости команд и готовность к инновационным

решениям, что указывает на постепенное формирование новой предпринимательской культуры, основанной на гибкости, сетевом взаимодействии и переоценке стратегических приоритетов.

Несмотря на наличие мер государственной помощи (льготное кредитование, субсидии на цифровизацию, грантовая поддержка), лишь 39 % опрошенных предпринимателей воспользовались ими. Основными барьерами названы бюрократические сложности, недостаток информации и несоответствие программ специфике малого бизнеса.

В целом результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что устойчивость малого бизнеса в условиях санкционного давления напрямую зависит от способности предприятий к стратегической гибкости, инновационному развитию и кооперации с другими экономическими субъектами. Московский регион демонстрирует нарастающую тенденцию к переходу от реактивных форм адаптации к проактивным стратегиям, направленным на поиск новых рынков и развитие внутренних ресурсов.

Результаты проведённого исследования позволили выявить комплекс ключевых закономерностей. Малые предприятия продемонстрировали высокую способность к адаптации, однако характер и глубина этих изменений во многом зависят от отраслевой принадлежности, ресурсного потенциала и степени вовлечённости в международные экономические связи.

Во-первых, структура адаптационных стратегий малого бизнеса носит многоуровневый характер, что отражает стремление предпринимателей сочетать краткосрочные меры выживания с долгосрочными моделями устойчивого развития. Операционные и маркетинговые стратегии остаются доминирующими, обеспечивая быстрый отклик на внешние вызовы, однако именно инновационно-технологические решения формируют потенциал для посткризисного роста.

Во-вторых, санкционное давление выступает не только деструктивным, но и трансформационным фактором. Ограничения внешнеэкономических связей стимулируют развитие процессов импортозамещения, локализацию цепочек поставок и повышение интереса к внутренним рынкам. В результате наблюдается рост числа компаний, инвестирующих в собственные разработки, а также активизация взаимодействия с региональными институтами поддержки.

В-третьих, высокая степень неопределённости побуждает предпринимателей к формированию новых управленческих моделей, основанных на гибкости, сетевой кооперации и цифровизации бизнес-процессов. Такие элементы становятся основой формирования адаптивной предпринимательской экосистемы, характерной для столичного региона.

В-четвёртых, результаты исследования подтвердили, что эффективность адаптационных стратегий прямо коррелирует с уровнем стратегического планирования. Компании, использующие комплексный подход (инновации + маркетинг + партнерство), демонстрируют более устойчивые финансовые результаты и позитивную динамику развития. В противоположность этому, предприятия, ограничивающиеся мерами экономии, чаще сталкиваются с деградацией организационной структуры и сокращением доли рынка.

В-пятых, выявлено, что меры государственной поддержки малого бизнеса недостаточно интегрированы в реальные потребности предпринимателей. Несмотря на разнообразие инструментов (льготное кредитование, гранты, субсидии на цифровизацию), уровень их практической доступности остаётся низким, что указывает на необходимость совершенствования механизмов взаимодействия между государством и бизнесом, включая цифровизацию процедур, упрощение отчётности и таргетированное финансирование по отраслям.

Сравнение полученных результатов с исследованиями других авторов показывает, что выявленные тенденции согласуются с общероссийскими процессами [1; 7; 9; 12; 14], однако в московском регионе они проявляются в более концентрированной форме, что объясняется высоким уровнем конкуренции, инновационным потенци-

алом и наличием развитой инфраструктуры поддержки бизнеса.

С точки зрения теоретических выводов, исследование подтверждает релевантность системного подхода к изучению адаптационных механизмов малого предпринимательства. Адаптация в данном контексте выступает не как разовая реакция на кризис, а как непрерывный процесс организационного обучения, включающий освоение новых технологий, переосмысление стратегических целей и изменение внутренней культуры управления.

Таким образом, можно заключить, что малый бизнес московского региона демонстрирует эволюцию от реактивных форм выживания к проактивным моделям развития, ориентированным на инновации, локализацию и цифровую трансформацию. В условиях продолжающегося санкционного давления именно способность к гибкому управлению и стратегическому обновлению становится главным фактором экономической устойчивости предприятий.

Практическое значение результатов заключается в возможности их использования органами регионального управления и институтами развития для формирования адресных мер поддержки малого бизнеса, а также в разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятий в постсанкционный период.

ЛИТЕРАТУРА

1. Влияние процесса цифровизации на экономику России / И.В. Воробьева, А.Р. Идрисов, Я.В. Золотова [и др.] // *Modern Economy Success*. — 2025. — № 2. — С. 406–414. — EDN MSXAXA.
2. Кузнецова И.В. Мало-предпринимательство в современной экономике России: институциональные и региональные аспекты. — М.: Экономика, 2023. — 280 с.
3. Кумпилова Б.А. Современные формы организации управления на предприятиях малого и среднего бизнеса: развитие безъядерных структур / Б.А. Кумпилова, С.А. Хатукай // *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика*. — 2013. — № 2(120). — С. 217–222. — EDN RGSJJB.
4. Министерство экономического развития Российской Федерации. Доклад «О состоянии и развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации в 2023 г.». — М., 2024. — 98 с.
5. Московский инновационный кластер. Отчёт о развитии предпринимательства в Московском регионе за 2024 год. — М., 2025. — 76 с.
6. Основные угрозы и перспективы развития цифровой экономики / Т.Г. Гарбузова, Я.В. Золотова, А.В. Куприянов [и др.] // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право*. — 2024. — № 10. — С. 40–44. — DOI 10.37882/2223-2974.2024.10.10. — EDN WFSSSU.
7. Раевский С.В. Региональные инвестиционные проекты в экономике региона / С.В. Раевский, А.В. Чешин. — Москва: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2023. — 264 с. — ISBN 978-5-238-03745-5. — EDN MMGEQZ.
8. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Малое и среднее предпринимательство в России. Статистический сборник. — М., 2024. — 120 с.
9. Чешин А.В. Использование фикций в гражданском праве: преимущества и недостатки / А.В. Чешин // *Власть Закона*. — 2023. — № 3(55). — С. 197–206. — EDN QTTOTB.
10. Чешин А.В. Оценка влияния реализации региональных инвестиционных проектов на социально-экономическое развитие региона: специальность 52.30.00: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Чешин Андрей Владимирович, 2022. — 244 с. — EDN ANJEFY.
11. Чешин А.В. Экономико-правовые аспекты инновационной деятельности предприятий в условиях цифровой экономики / А.В. Чешин // *Инновационное развитие экономики России: вызовы и решения: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 20 апреля 2023 года*. — Москва: Российский государственный университет правосудия, 2024. — С. 426–433. — EDN YPGAWV.
12. Шведова Н.Н. Платформа оценочных показателей в системе управления территориальной экономикой / Н.Н. Шведова, И.В. Воробьева, Т.В. Желудкова // *Kant*. — 2022. — № 1(42). — С. 72–77. — DOI 10.24923/2222-243X.2022-42.13. — EDN IMZGOC.
13. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 312 с.
14. Blizkiy R.S. Recursion of the Temporal Paradigm of the Digital Economy Accounting / R.S. Blizkiy, V.E. Malinenko, Y.S. Lebedinskaya // *Socio-economic Systems: Paradigms for the Future*. Vol. 314. — Springer International Publishing: Springer international publishing AG, Gewerbestrasse 11, Cham, Switzerland, CH-6330, 2021. — P. 521–529. — DOI 10.1007/978-3-030-56433-9_54. — EDN LZNLBU.

© Харченко Николай Леонидович (m-rh@mail.ru); Янов Илья Евгеньевич (fenixcorp547@gmail.com);

Чешин Данил Андреевич (cheshinden@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»