

## ЭКОНОМИКА РОССИИ И РЕГИОНОВ

УДК: 330.3, 334.72, 338.242  
JEL: F52, F51, H12, H56, L26, M21

**Механизмы встраивания предприятий  
малого и среднего бизнеса  
в модель мобилизационной экономики России**

**С.В. Шкодинский**, д.э.н., профессор  
<https://orcid.org/0000-0002-5853-3585>; SPIN-код (РИНЦ): 5372-2519  
Scopus author ID: 57192955537  
e-mail: sh-serg@bk.ru

**А.А. Хачатурян**, д.э.н., профессор  
<https://orcid.org/0000-0003-2703-7690>; SPIN-код (РИНЦ): 9290-1910  
Scopus author ID: 57201134797  
e-mail: karutyun@yandex.ru

**И.А. Продченко**, к.э.н., доцент  
<https://orcid.org/0000-0003-0758-1189>; SPIN-код (РИНЦ): 8767-1104  
Scopus author ID: 57192958890  
e-mail: iprodchenko@mail.ru

**Для цитирования**

Шкодинский С.В., Хачатурян А.А., Продченко И.А. Механизмы встраивания предприятий малого и среднего бизнеса в модель мобилизационной экономики России // Проблемы рыночной экономики. – 2023. – № 3. – С. 6-22.

**DOI:** <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2023-3-06-22>

**Аннотация**

**Предмет/тема.** Статья посвящена вопросам выработки и обоснования перспективных механизмов реализации мобилизационной модели российской экономики в беспрецедентных условиях негативного воздействия внешней среды на приоритетные аспекты обеспечения национального экономического суверенитета Российской Федерации. Предметом исследования выступают механизмы встраивания предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ) в модель мобилизационной экономики России. **Цели/задачи.** Расширение спектра научных знаний и выработка практических рекомендаций по разработке и применению лучших механизмов встраивания предприятий (МСБ) в модель мобилизационной экономики России. **Методология.** Исследование опирается на применение общенаучных методов синтеза и дедукции, а также на результаты форсайт-сессии для выработки сценариев вовлечения субъектов малого и среднего бизнеса в мобилизационную модель российской экономики. Оценка перспективных показателей динамики численности предприятий МСБ основана на материалах экспертного опроса, в котором приняли участие 10 руководящих работников федеральных и региональных структур поддержки малого и среднего предпринимательства. **Результаты.** Обоснованы перспективные механизмы встраивания предприятий малого и среднего бизнеса в модель мобилизационной экономики России: включение в систему рыночной кооперации, в том числе посредством вовлечения в кластерные механизмы, системы подрядных отношений и выполнения работ и оказания услуг по аутсорсингу; активное использование предприятий МСБ в петельных механизмах импортозамещения, параллельного импорта и распределенного цифрового финансирования внешнеэкономической

деятельности и трансграничного трансферта инноваций; комплексное содействие развитию цифрового сегмента инновационного малого предпринимательства; активация предпринимательского потенциала предприятий МСБ через расширение возможностей участия в государственной контрактной системе и принципиальное включение в систему государственного оборонного заказа, а также в реализацию масштабных проектов, финансируемых на основе государственных гарантий и целевых мобилизационных займов. **Выводы/значимость.** Грамотное встраивание предприятий МСБ в мобилизационную модель развития российской экономики позволит получить необходимый и ожидаемый результат от ее практической имплементации. **Применение.** Результаты исследования могут выступить основой для разработки мер государственной политики по развитию модели мобилизационной экономики России с учетом фактора вовлечения малого и среднего предпринимательства.

**Ключевые слова:** мобилизационная экономика России, модель мобилизационной экономики, малый и средний бизнес, интеграция малого и крупного бизнеса, малые и средние предприятия в мобилизационной экономике, устойчивое развитие, инновации.

Статья подготовлена в рамках государственного задания ИПР РАН, тема НИР «Институциональная трансформация экономической безопасности при решении социально-экономических проблем устойчивого развития национального хозяйства России».

## **Mechanisms for embedding small and medium-sized businesses in the model of the mobilization economy of Russia**

**Sergey V. Shkodinsky**, Dr. of Sci. (Econ.), Professor  
<https://orcid.org/0000-0002-5853-3585>; SPIN-code (RSCI): 5372-2519  
Scopus author ID: 57192955537  
e-mail: [sh-serg@bk.ru](mailto:sh-serg@bk.ru)

**Arutyun A. Khachaturyan**, Dr. of Sci. (Econ.), Professor  
<https://orcid.org/0000-0003-2703-7690>; SPIN-code (RSCI): 9290-1910  
Scopus author ID: 57201134797  
e-mail: [karutyun@yandex.ru](mailto:karutyun@yandex.ru)

**Igor A. Prodchenko**, Cand. of Sci. (Econ.), Associate Professor  
<https://orcid.org/0000-0003-0758-1189>; SPIN-code (RSCI): 8767-1104  
Scopus author ID: 57192958890  
e-mail: [iprodchenko@mail.ru](mailto:iprodchenko@mail.ru)

### **For citation**

Shkodinsky S.V., Khachaturyan A.A., Prodchenko I.A. Mechanisms for embedding small and medium-sized businesses in the model of the mobilization economy of Russia // Market economy problems. – 2023. – No. 3. – Pp. 6-22 (In Russian).

**DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2023-3-06-22>**

### **Abstract**

**Subject/topic.** The article is devoted to the development and justification of promising mechanisms for the implementation of the mobilization model of the Russian economy in the unprecedented conditions of the negative impact of the external environment on the

priority aspects of ensuring the national economic sovereignty of the Russian Federation. The subject of the study is the mechanisms for embedding small and medium-sized businesses (SMEs) in the model of the mobilization economy of Russia. **Goals/objectives.** Expansion of the range of scientific knowledge and development of practical recommendations for the development and application of the best mechanisms for embedding SMEs in the model of the mobilization economy of Russia. **Methodology.** The study is based on the application of general scientific methods of synthesis and deduction, as well as on the results of the foresight session to develop scenarios for the involvement of small and medium-sized businesses in the mobilization model of the Russian economy. The assessment of prospective indicators of the dynamics of the number of SMEs is based on the materials of an expert survey, in which 10 executives of federal and regional structures to support small and medium-sized businesses took part. **Results.** Prospective mechanisms for embedding small and medium-sized businesses in the model of the mobilization economy of Russia are substantiated: inclusion in the system of market cooperation, including through involvement in cluster mechanisms, systems of contracting relations and the performance of work and the provision of outsourcing services; active use of SMEs in loop mechanisms of import substitution, parallel imports and distributed digital financing of foreign economic activity and cross-border transfer of innovations; comprehensive assistance in the development of the digital segment of innovative small business; activation of the entrepreneurial potential of SMEs through the expansion of opportunities to participate in the state contract system and the fundamental inclusion in the state defence order system, as well as in the implementation of large-scale projects financed on the basis of state guarantees and targeted mobilization loans. **Conclusions/relevance.** Competent integration of SMEs into the mobilization model for the development of the Russian economy will make it possible to obtain the necessary and expected result from its practical implementation. **Application.** The results of the study can serve as the basis for the development of state policy measures for the development of a model of the mobilization economy of Russia, considering the factor of involving small and medium-sized businesses.

**Keywords:** *mobilization economy of Russia, model of the mobilization economy, small and medium business, integration of small and large businesses, small and medium enterprises in the mobilization economy, sustainable development, innovation.*

*The article was prepared within a state assignment of the Market Economy Institute of the Russian Academy of Sciences; the topic of research is «Institutional transformation of economic security in the solution of socioeconomic sustainable development problems of the national economy of Russia».*

### **Введение**

В условиях беспрецедентного военно-политического давления, оказываемого группой недружественных государств, которые принято именовать «коллективным Западом», на Российскую Федерацию, с фактическим вовлечением нашей страны в острейшую и беспрецедентную с советских времен фазу геостратегического противоборства, резко актуализируется вопрос о целесообразности, а также путях и механизмах внедрения модели мобилизационной экономики в России. По сути, элементы мобилизационной модели уже реализуются на данный момент, а определенный, причем значительный опыт был приобретен в период противостояния угрозам и вызовам пандемии COVID-19, когда российская экономика в целом успешно справилась с задачами обеспечения непрерывности и устойчивости функционирования, в том числе посредством реализации активных мер по мобилизации социально-экономических ресурсов (Цветков и Усманов, 2022).

На сегодня перед нашей страной поставлена необходимость дать решительный ответ тем субъектам геостратегического противоборства, которые пытаются сокрушить суверенитет Российской Федерации, нанося болезненные удары по российской экономике, практически

непрерывно вводя феноменальные по масштабам и глубине односторонние санкции и пытаюсь полностью устранить хозяйствующих субъектов из международной торговли и научно-технической кооперации. Варианты подобного ответа в целом немногочисленные, и, по всей видимости, одним из наиболее перспективных и разумных выступит полноценный, пусть и временный, переход российской экономики на мобилизационные рельсы.

Одна из задач скорейшего формирования модели мобилизационной экономики России – интеграция ресурсов хозяйствующих субъектов различных отраслей (сфер деятельности), форм собственности и размеров, нахождение каждому из них достойного места в цепочке создания прибавочной стоимости, перестраиваемой на мобилизационные рельсы.

Несмотря на приоритетную ориентацию на крупную промышленность, мобилизационная модель социально-экономического развития не может быть успешно реализована без вовлечения ресурсов представителей других отраслей и сфер бизнеса, деятельность которых в соответствующих условиях будет иметь, прежде всего, обеспечивающий характер, подстраиваясь под генеральные интересы мобилизационного характера. Комплексное и всестороннее содействие мобилизационному социально-экономическому развитию призваны оказать предприятия малого и среднего бизнеса (далее также МСБ), которые несомненно рассматриваются в качестве опоры экономики любого современного государства. Однако в реалиях построения модели мобилизационной экономики России, безусловно, меняются подходы к активации роли малого и среднего бизнеса. Важной задачей мобилизационного развития является поиск и реализация лучших механизмов встраивания предприятий малого и среднего бизнеса в модель мобилизационной экономики России.

*Цель научной статьи* – расширение спектра научных знаний и выработка практических рекомендаций по разработке и применению лучших механизмов встраивания предприятий МСБ в модель мобилизационной экономики России.

*Основной гипотезой научного исследования* выступает тезис о том, что на сегодня видится важным обеспечить прогресс в научной разработке решений как теоретико-методологических, так и практико-ориентированных задач, связанных с встраиванием предприятий МСБ в модель мобилизационной экономики России.

### **Обзор литературы и исследований**

Научная дискуссия по поводу целесообразности формирования модели мобилизационной экономики в современной России начиная с 2022 года выходит на новые обороты и в значительной мере касается прикладных аспектов, в то время как подавляющее большинство представителей академического сообщества, ответственно настроенных не уклоняться от признания современных реалий, но искать пути и возможности максимального содействия развитию теории и практики обеспечения устойчивости российской экономики в условиях беспрецедентных внешних угроз и вызовов, полагает, что на сегодня у мобилизационной модели социально-экономического развития Российской Федерации отсутствуют разумные альтернативы (Метелева, 2022; Шкодинский и Продченко, 2023).

Систематизируя наиболее авторитетные подходы к определению понятия мобилизационной экономики (Седов, 2009, с. 7; Фонов, 1993, с. 88; Martin, 1999), представляется возможным дать следующее ее определение – это экономическая система, которая создается в условиях военного или кризисного времени для максимальной мобилизации ресурсов и сил страны для достижения определенных целей. Мобилизационная модель национальной экономики предполагает максимальное использование всех имеющихся ресурсов, включая трудовые, материальные, финансовые и технологические, для удовлетворения потребностей устойчивого и бесперебойного функционирования экономики и обеспечения национальной безопасности (а также, если применимо, то есть когда речь идет о военном времени – потребностей национальной обороны).

Мобилизационная экономика характеризуется высокой степенью государственного регулирования и контроля, а также ограничением прав и свобод граждан и предпринимателей в интересах общества. Реализация модели мобилизационной экономики может включать в себя такие меры, как национализация отдельных компаний (корпораций), прежде всего в промышленности, рacionamento продуктов питания и других товаров, повышение размера

(уровня) отдельных налогов и сборов, расширение государственных гарантий по кредитам для ключевых проектов и хозяйствующих субъектов, значительное наращивание государственных заимствований и введение специальных разовых или иных отчислений на государственные нужды, например, из корпоративных сверхприбылей.

В фокусе приоритетного внимания в модели мобилизационной экономики находятся промышленные предприятия, в том числе предприятия военно-промышленного комплекса и иные, вовлеченные в систему государственного оборонного заказа. Однако, как будет показано далее, с учетом философии мобилизации социально-экономических ресурсов, пожалуй, ни одна отрасль экономики не может быть недооценена с позиций вклада в мобилизационную модель.

Необходимо подчеркнуть, что мобилизационная экономика является временной мерой и применяется только в кризисных ситуациях, когда обычная экономическая система не может обеспечить безопасность и защиту страны от кризисов и угроз. Однако реализация мобилизационной модели может оказать значительное влияние на экономическую и социальную жизнь страны, а также на ее развитие в будущем.

Концепция мобилизационной экономики в современной экономической теории остается не до конца проработанной, в том числе, поскольку на Западе, где в последние 70 лет фокусировались центры развития фундаментальной экономики, в указанный период практическая востребованность соответствующих положений отсутствовала или была минимальной. В то же время отдельные ученые прорабатывали аспекты, связанные с мобилизационным принципом организации и управления экономическими процессами на национальном и региональном уровне (Islam, 1995; Ochonu, 2013), в том числе на основе исследования опыта государств Ближнего Востока, Азии, Африки, вовлеченных в вооруженные конфликты и/или находящихся в острых фазах политического кризиса.

Несмотря на смысловые отсылки, формируемые термином «мобилизация», было бы неверным соотносить мобилизационную экономику исключительно с экономикой военного времени. Применение мобилизационных механизмов к тому же исключительно важно с позиций преодоления масштабных политических и экономических кризисов, а также в контексте содействия обеспечения приоритетных интересов в области национальной, в том числе экономической безопасности, сохранения и укрепления государственного экономического суверенитета, о чем фактически и ведется речь в части формирования мобилизационной модели современной российской экономики.

Формат мобилизационной экономики по умолчанию (если нормативными актами, в том числе временного действия, не установлено иное) не предполагает отказ от базовых принципов рыночной экономики, включая такие, как осуществление предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли и принятие предпринимательских рисков. Специальное законодательство, которое принимается с целью введения и регулирования особых конституционно-правовых режимов и может предусматривать ряд перманентных экономических ограничений, в том числе осуществление внешнего контроля и распоряжения ресурсами, не является обязательным инструментом организации мобилизационной модели управления экономикой, хотя в некоторых случаях будет иметь предпочтительный характер.

Как уже отмечалось, в текущих условиях реализация мобилизационных сценариев социально-экономического развития, по всей видимости, становится практически безальтернативным решением с учетом комплексного воздействия набора негативных факторов, в число которых входят нижеследующие:

- сравнительно низкая эффективность ранее использованной модели развития с многочисленными нерешенными проблемами обеспечения и укрепления конкурентоспособности российской экономики;
- реализовавшиеся и потенциальные риски санкций, и многочисленные угрозы, связанные с внешней, политической и экономической нестабильностью;
- необходимость укрепления национальной безопасности и обеспечения национального экономического и технологического суверенитета Российской Федерации;
- потребность в ускоренном развитии отдельных отраслей экономики;
- необходимость повышения уровня жизни населения.

Концепция мобилизационной экономики предполагает максимальную интеграцию усилий представителей всех секторов и форм бизнеса. И в данной связи закономерно возникает вопрос по поводу роли и места малого и среднего бизнеса в мобилизационной экономике, механизмов встраивания предприятий МСБ в ее контуры.

О значимости малого и среднего бизнеса в развитии экономики, обеспечении национальной экономической безопасности и стимулировании экономического роста написаны сотни монографий и диссертационных исследований, а количество научных статей только на русском языке, проиндексированных в Российском индексе научного цитирования РИНЦ, превышает, по нашим подсчетам, 2,5 тыс. единиц по состоянию на момент подготовки настоящей публикации. Между тем, несмотря на кажущуюся всестороннюю проработанность заявленной проблематики, едва ли справедливо утверждать о том, что за последние годы в российской экономике удалось решить наиболее острые противоречия в развитии МСБ и его стимулировании, что находит подтверждение в периодических обзорах состояния дел в развитии российского предпринимательства (см. Баринаева и Леваков, 2023). Определенную ответственность за сохраняющиеся проблемы несет и академическое сообщество, представители которого, очевидно, не могут донести информацию о реальном состоянии дел в сфере развития и поддержки МСБ до субъектов принятия ключевых решений, а также оказались неспособными предложить и научно обосновать инновационные подходы, позволяющие по-новому взглянуть на традиционные проблемы и решить их оригинальными способами.

### **Материалы и методы**

Исследование опирается на применение общенаучных методов синтеза и дедукции, а также на результаты форсайт-сессии для выработки сценариев вовлечения субъектов малого и среднего бизнеса в мобилизационную модель российской экономики. Статистические материалы основаны на данных Росстата и Международной аудиторско-консалтинговой компании Deloitte. Оценка перспективных показателей ухода предприятий МСБ с рынка ввиду реализации мобилизационных сценариев основана на материалах экспертного опроса, проведенного в мае 2023 года авторами настоящей публикации, в котором приняли участие 10 руководящих работников федеральных и региональных структур поддержки малого и среднего предпринимательства. В качестве результирующего показателя приняты медианные значения экспертной оценки, релевантность экспертного оценивания подтверждена расчетом показателя конкордации.

### **Результаты и обсуждение**

*Роль малого и среднего бизнеса в модели мобилизационной экономики России.* Как было обосновано ранее, предприятия малого и среднего бизнеса призваны занять важное положение в модели мобилизационной экономики. МСБ – сфера предпринимательской активности, в которую входят индивидуальные предприниматели, а также юридические лица, относящиеся к категориям микро-, малых и средних предприятий. Одним из синонимов МСБ выступает категория «малое и среднее предпринимательство». Предпринимательство справедливо рассматривается в качестве опоры современной экономики, однако, чтобы полноценно выполнять возложенные на него функции, предприятия малого и среднего бизнеса нуждаются в получении многочисленных мер публичной поддержки. Соответствующие меры отличаются по государствам и в зависимости от контекста фазы социально-экономического развития, однако, как правило, включают в себя финансовую поддержку, такую как субсидии, гранты, льготные кредиты, гарантии и т.д.; налоговые льготы и преференции; упрощение процедур регистрации и лицензирования; предоставление доступа к инфраструктуре, такой как технологические парки, бизнес-инкубаторы, центры поддержки предпринимательства и другие; обучение и консультации по вопросам управления бизнесом, маркетинга, финансов и иным; поддержку экспорта и участия МСБ в международной торговле; развитие инноваций и научных исследований; поддержку социально ответственного бизнеса и устойчивого развития; создание благоприятного бизнес-климата и борьбу с коррупцией; разработку и реализацию программ по развитию малого и среднего бизнеса в регионах.

С учетом того, что многие субъекты МСБ являются получателями мер государственной помощи, включая косвенные меры, направленные на стимулирование развития, предоставление которых другим экономическим субъектам является нецелесообразным (речь идет о таких мерах, как налоговые преференции и льготы), на нормативном уровне четко определяется перечень тех предприятий, которые могут быть отнесены к субъектам малого и среднего бизнеса. В Российской Федерации, как и во многих странах мира, идентификация субъектов МСБ происходит на основе соответствия установленным количественным критериям, как правило, верхнему пределу размеров валовой выручки, стоимости активов, численности работников предприятий (Бабалыкова и др., 2020). Кроме того, в целях недопущения манипулирования размером бизнеса для получения необоснованных выгод, не допускаются и пресекаются случаи намеренного дробления бизнеса. Само понятие малого и среднего предпринимательства установлено в российском законодательстве. В соответствии с пунктом 1 статьи 3 Федерального закона РФ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (в редакции от 29.05.2023)<sup>1</sup> под субъектами малого и среднего предпринимательства понимаются «хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), отнесенные в соответствии с условиями, установленными настоящим Федеральным законом, к малым предприятиям, в том числе к микропредприятиям и средним предприятиям, сведения о которых внесены в Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства». Изданы подзаконные акты, на основании которых уточняются количественные критерии отнесения хозяйствующих субъектов к малому и среднему предпринимательству и производится их периодическая актуализация в целях приведения в соответствие с социально-экономическими реалиями, в частности, с учетом накопленного эффекта от инфляционных процессов.

Поддержка и помощь, оказываемая субъектам МСП, также включает в себя меры косвенного характера, направленные на активацию их экономического потенциала посредством более активного вовлечения в «большие» экономические процессы, в частности, через механизмы кооперации, включения предприятий малого и среднего бизнеса в кластерные образования и др. Многолетняя дискуссия по поводу целесообразности вовлечения малого и среднего бизнеса в систему государственных закупок (Степанова, 2021), вероятно, разрешилась в условиях необходимости реализации комплекса мер по компенсации негативных эффектов и стимулирования экономического роста в условиях пандемии, что придало новый импульс к интеграции субъектов российского экономического пространства в интересах обеспечения динамичного и, главное, сбалансированного социально-экономического развития. Однако более тесная интеграция различных экономических субъектов, безусловно, не тождественна мобилизации экономического потенциала, для обеспечения которого предстоит стимулировать масштабные перспективные трансформации.

Определяя место предприятий МСБ в модели мобилизационной экономики, целесообразно тезисно напомнить о роли малого и среднего предпринимательства в экономическом развитии. Предприятия малого и среднего бизнеса примечательны, прежде всего, тем, что они способствуют созданию новых рабочих мест, повышению уровня жизни населения, увеличению налоговых поступлений в бюджет и развитию инноваций.

Может быть приведен целый ряд статистических доказательств значимости МСБ для национальной экономики, однако в рамках настоящей публикации представляется целесообразным ограничиться показателем числа занятых у субъектов МСБ в России (рисунок 1). За последние пять лет показатель неуклонно рос, на текущий момент достигая уровня охвата более 37% от всего трудоспособного населения России. Рост показателя имеет выраженный линейный характер с высоким (0,93) коэффициентом детерминации, что позволяет рассчитывать на сохранение соответствующих тенденций и в будущем, в том числе и при условии реализации модели мобилизационной экономики в Российской Федерации.

---

<sup>1</sup> Федерального закона РФ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (в редакции от 29.05.2023), доступно по адресу: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/25971>.

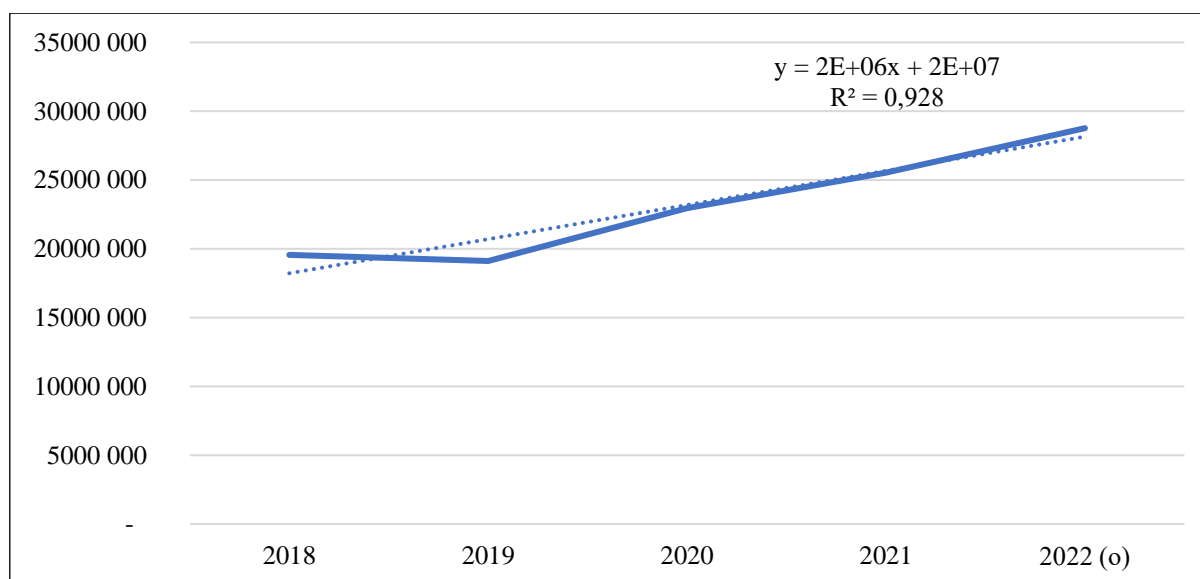


Рис. 1. / Fig. 1. Численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства в целом по российской экономике, включая индивидуальных предпринимателей, чел. / The number of employed in the field of small and medium-sized businesses in the Russian economy as a whole, including employed entrepreneurs, people

Источник: / Source: составлено авторами по данным Росстата / compiled by the authors according to Rosstat data.

**Гибкость и адаптивность как уникальные характеристики организации малого и среднего бизнеса.** В контексте выстраивания мобилизационных механизмов важно учитывать специфические характеристики, присущие предприятиям малого и среднего бизнеса, такие как гибкость и адаптивность организационных структур и бизнес-процессов.

Методология организационной гибкости, также именуемая таким англицизмом, как бизнес-аджилити (от англ. agility), в XXI веке входит в мейнстрим методов организационного развития и рассматривается в качестве продвинутого инструментария совершенствования бизнес-процессов и управления ими. Между тем элементы бизнес-гибкости имманентно присущи организации и функционированию подавляющего большинства предприятий малого и среднего бизнеса. Гибкость, заложенная в основы функционирования МСБ, позволяет предприятиям выживать в сложных и непредсказуемых условиях внешней среды, результативно встраиваться в тесные рамки конкурентной борьбы, которая, как правило, характеризуется высочайшей интенсивностью в тех сферах, где активно развивается малое и среднее предпринимательство. Гибкие по своей природе предприятия МСБ тем самым могут быть оперативно, надежно и с минимальными негативными последствиями и потребными ресурсами встроены в модель функционирования мобилизационной экономики.

Другой примечательной характеристикой большинства предприятий малого и среднего бизнеса выступает адаптивность организационных структур и бизнес-процессов. Под бизнес-адаптивностью следует понимать способность предприятия быстро и гибко реагировать на изменения внешней среды и внутренних факторов, а также быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям рынка. Указанные способности имеют высочайшую ценность в контексте обеспечения непрерывности и устойчивости функционирования предприятий в условиях непредсказуемости и масштабной турбулентности в сфере ведения бизнеса. Аспекты бизнес-адаптивности включают в себя готовность предпринимателей к изменению бизнес-модели, процессов, продуктов и услуг, а также к изменению организационной культуры и структуры. Исследования (Castro and Zermelo, 2020; Saad et al., 2021) показывают, что бизнес-адаптивность является ключевым фактором успеха в современном бизнесе, особенно в условиях быстро меняющейся экономической среды и конкуренции.



Адаптивность, так же как и гибкость, может рассматриваться в качестве характеристики, имманентно присущей большинству предприятий малого и среднего бизнеса, поскольку они обычно работают в более динамичной и нестабильной среде, чем крупные корпорации. Малые и средние предприятия часто сталкиваются с ограниченными ресурсами, неопределенностью рынка, быстрыми изменениями технологий и конкуренцией. В соответствующих условиях необходимо быстро реагировать на изменения и адаптироваться к новым вызовам, чтобы выжить и процветать.

Бизнес-адаптивность, безусловно, выступает важным современным требованием, распространяющимся на все формы и типы бизнес-структур, включая крупный бизнес. Необходимость развития организационной адаптивности применительно к крупным хозяйствующим субъектам обосновывается, прежде всего, постоянно усложняющимися внешними условиями их функционирования, многочисленными кризисами в экономике, которые стали внезапно (без надежного предсказания с применением релевантных методов прогнозирования) возникать в последние десятилетия и затрагивать, в том числе, наиболее развитые и, как казалось, устойчивые от потрясений социально-экономические системы. Концепции «черных лебедей» Н. Талеба, VUCA и BANI миров не только детально описывают специфику развития современного бизнеса в условиях тотальной неопределенности, но и позволяют сделать вывод о том, что обеспечение бизнес-адаптивности в современных условиях является едва ли не обязательным требованием для формирования устойчивости и сохранения процветания предприятий.

Малый и средний бизнес в России и за рубежом продемонстрировал феноменальную способность к выживанию и развитию в условиях пандемии COVID-19 (Надыров, 2021; Zutshi et al., 2021), прежде всего за счет присущих характеристик предпринимательской гибкости и адаптивности, и уже во вторую очередь – за счет мер государственной поддержки, которые нередко запаздывали и/или не имели рационального характера (а в ряде случаев и вовсе отсутствовали). Малый и средний бизнес, как правило, имеет более гибкую структуру и менее жесткую иерархию, что позволяет быстрее и эффективнее принимать решения и адаптироваться к изменяющимся условиям. Кроме того, малые и средние предприятия зачастую имеют более лояльных клиентов, которые готовы поддерживать их в трудные времена. В условиях пандемии COVID-19, когда многие компании столкнулись с серьезными трудностями, малые и средние предприятия были лучше готовы к изменениям и быстрее находили новые способы работы и продвижения своих товаров и услуг. Например, многие компании перешли на онлайн-продажи, организовали доставку товаров на дом, а также начали производить новые товары, которые были востребованы в условиях пандемии. Кроме того, малые и средние предприятия часто более гибко реагируют на изменения в законодательстве и экономической ситуации, что позволяет им быстрее адаптироваться к новым условиям и сохранять свою конкурентоспособность. Наконец, меры государственной поддержки, хоть и не всегда были эффективными и своевременными, также помогли многим малым и средним предприятиям сохранить свою деятельность и преодолеть трудности, связанные с пандемией.

**Принцип встраивания предприятий МСБ в модель мобилизационной экономики с учетом ключевых компетенций.** При встраивании предприятий малого и среднего бизнеса в модель мобилизационной экономики в актуальных условиях угроз и вызовов национального экономического суверенитета Российской Федерации должны учитываться уникальные компетенции субъектов МСБ, их место в формировании прибавочной стоимости, роль в системе товарно-денежных отношений, а также специфические особенности гибкости и адаптивности бизнес-моделей и структур, позволяющие рассчитывать на результативное проведение экономических трансформаций такой природы, которые для крупного бизнеса могли бы оказаться губительными безотносительно социальной значимости конечного результата. Речь идет, в частности, о перепрофилировании предприятий малого и среднего бизнеса, об их переориентации на выполнение одного или нескольких типовых процессов, о предоставлении оборудования и персонала в лизинг, о вовлечении в различные временные и постоянные формальные структуры экономической интеграции, такие как консорциумы и холдинги.

В наиболее общем виде принцип встраивания предприятий МСБ в модель мобилизационной экономики может быть выражен следующим образом: тотальное использование экономического потенциала малых и средних предприятий в различных мобилизационных интересах при условии сохранения создаваемых рабочих мест и генерируемого функционированием МСБ уровня доходов населения в конкретных территориальных образованиях. Иными словами, перепрофилирование и иные подобные действия с предприятиями МСБ в рамках введения мобилизационных мер будут допустимыми и обоснованными, если они, во-первых, не приведут к фундаментальному нарушению (понижению) роли малого и среднего бизнеса в экономике, а во-вторых, не повлекут за собой принципиальных нарушений целостности и самодостаточности территориальных социально-экономических систем, в рамках которых значимость предприятий МСБ, как правило, проявляется наиболее ярко.

***Инструменты перспективных механизмов встраивания предприятий малого и среднего бизнеса Российской Федерации в модель мобилизационной экономики.*** С учетом изложенного ниже представлены характеристики отдельных ключевых инструментов, рекомендуемых к применению в рамках механизмов встраивания российских предприятий МСБ в контуры модели мобилизационной экономики. В связи с приоритетной ролью крупной промышленности в мобилизационном развитии, как уже отмечалось, предприятия МСБ, оперирующие в других секторах экономики, призваны играть обслуживающую роль для мобилизационных связей и потребностей, поэтому важно обеспечить их встраивание в обновленные мобилизационные цепочки поставок и создания прибавочной стоимости в мобилизационной экономике.

В контексте формирования модели мобилизационной экономики России речь идет не о создании соответствующих цепочек с нуля, а о трансформации существующих цепочек с учетом исторически сложившегося доминирования крупной промышленности в российской экономике и в значительной мере отлаженных народнохозяйственных связей, направленных на обеспечение потребностей оборонного комплекса и системы гособоронзаказа (ГОЗ).

Следовательно, перспективными инструментами встраивания предприятий МСБ в обновленные цепочки обеспечения устойчивого и непрерывного функционирования модели мобилизационной экономики выступают такие, как их включение в систему рыночной секторальной и межсекторной кооперации, в том числе посредством вовлечения в кластерные механизмы, системы подрядных отношений и выполнения работ и оказания услуг по аутсорсингу в интересах крупных промышленных предприятий, их объединений и, прежде всего, обслуживающих интересы системы государственного оборонного заказа.

Одним из важнейших направлений вовлечения МСБ в мобилизационные механизмы функционирования российской экономики с учетом специфики вызовов и угроз национального суверенитета, оправдывающих переформатирование экономики на мобилизационные рельсы, выступает активное применение потенциала малых и средних предпринимателей в так называемых петельных инструментах развития. Под петельными инструментами, механизмами (данной терминологии соответствует устоявшееся в англоязычном экономическом вокабулярии слово *loop* – петля) надлежит понимать такие, с помощью которых обеспечивается переформатирование цепочек поставок и сбыта, направленное на их общее сохранение или полноценную замену, пусть даже со значительным удлинением в сравнении с ранее существовавшими каналами (создание «петель»). Наиболее актуальными петельными механизмами развития российской экономики на современном этапе выступают: импортозамещение, параллельный импорт и распределенное цифровое финансирование. Вовлечение предприятий МСБ в соответствующие механизмы может быть реализовано путем их включения в петельное товародвижение, программы импортозамещения (в том числе через контрактную систему и ГОЗ, см. далее), а также предоставление доступа к платформам цифрового распределенного финансирования, которые целесообразно рекомендовать к созданию для содействия реализации петельных механизмов в российской мобилизационной экономике.

Представленные выше меры по встраиванию предприятий МСБ в мобилизационную модель основываются на механизмах интеграции и кооперации. Однако по некоторым

направлениям развития мобилизационной экономики малые и средние предприятия могут представлять самостоятельную ценность вне обязательных рамок интеграционных механизмов. Речь идет, прежде всего, об инновационном МСБ, субъекты которого находились в зоне приоритетного внимания и в предыдущие годы. Особый интерес в данной связи составляет сектор информационных технологий (ИТ-сектор, ИТ-индустрия), в котором традиционно наблюдается доминирование небольших форм организации бизнеса, начиная от стартапов, относящихся к категории микропредприятий. Примечательно, что при наличии отдельных монополистов (ИТ-гигантов) показатели их концентрации в мировой ИТ-индустрии невысокие, причем особо низкие значения характерны для технологических сфер цифровизации, таких как разработки в области искусственного интеллекта (далее – ИИ), нейросетевых технологий, «Интернета вещей», облачных вычислений (см. рисунок 2).

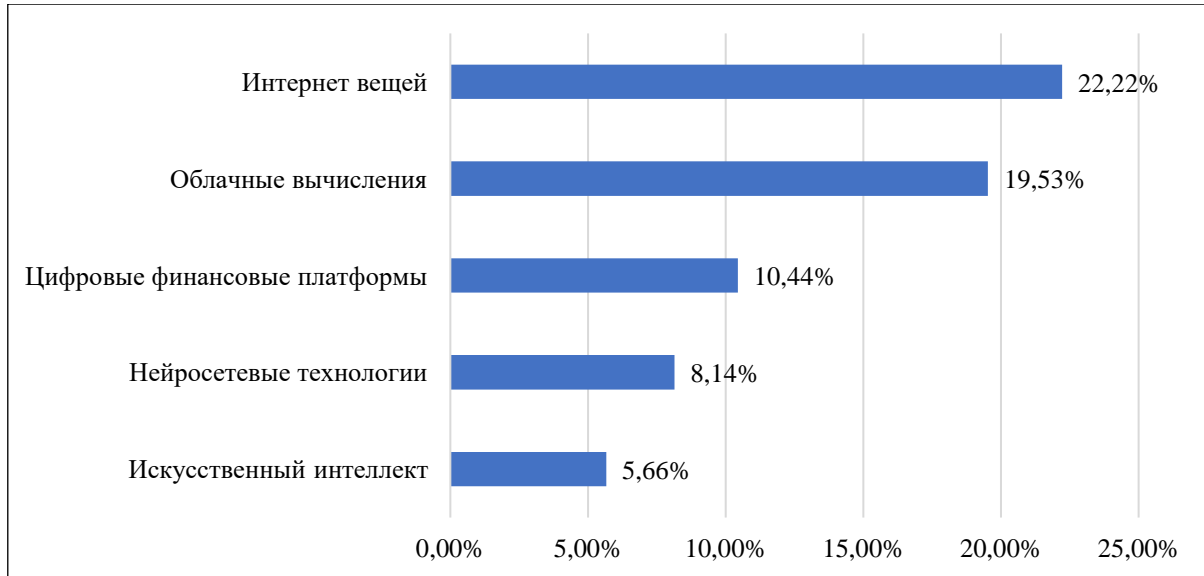


Рис. 2. / Fig. 2. Значения коэффициента концентрации бизнеса по технологическим сферам (индустриям) цифровизации, % (среднее значение по мировой экономике) / Values of the business concentration ratio by technological areas (industries) of digitalization, % (average for the global economy)

Источник: / Source: составлено авторами по (Deloitte, 2023) / compiled by the authors of (Deloitte, 2023).

Данное обстоятельство связано с тем, что разработка технологических инноваций в области цифровизации характеризуется незначительной ресурсоемкостью в части финансов и оборудования и, напротив, зависит от компетентных исполнителей, от талантов (иными словами, от качественных человеческих ресурсов, а не от их количественных показателей). Некоторые цифровые стартапы требуют наличия двух-трех ИТ-специалистов, которые могут осуществлять разработки в удаленном формате и на собственном оборудовании. Координация подобной работы осуществляется на специфических принципах открытой и гибкой организационной архитектуры, которые, в свою очередь, заведомо противоположны тем, что формируют условия для бизнес-гигантизма, включая монополизацию экономики.

Дополнительный интерес представляет собой отсутствие формальных границ для организации цифровых стартапов в малом предпринимательском формате (Felicetti, Corvello and Ammirato, 2023), что видится важным в контексте возможностей сохранения международной кооперации в сфере цифровых разработок с участием российских субъектов вопреки введенным односторонним санкционным ограничениям. Подобная международная кооперация зачастую реализуется через образования, относящиеся к «тройной спирали» инновационного развития, такие как совместные лаборатории, распределенные стартапы и спин-офф-проекты, функционирующие (управляющиеся и координируемые) через цифровые платформы, в том

числе основанные на технологии распределенного реестра и тем самым защищенные от произвольного вмешательства недружественных сторон.

Для стимулирования цифрового сегмента российского МСБ в мобилизационной экономике России может быть предложено расширенное государственное финансирование, усиление налоговых льгот и иных финансовых преференций, предоставление в бесплатное пользование технологического оборудования для разработок, создание специализированных платформ публичного доступа для распределенного цифрового, в том числе трансграничного сотрудничества малых предпринимателей – разработчиков проектов и технологических решений в области цифровизации (Дудин, Шкодинский и Усманов, 2021).

Успешное встраивание российских предприятий МСБ в мобилизационную модель экономики, безусловно, требует реализации дополнительных мер по активации их экономического потенциала, в связи с чем видится необходимым развивать опыт, накопленный в регулировании МСБ в условиях пандемии COVID-19, которое было направлено на сохранение предпринимательского актива. В частности, допуск малых и средних предприятий к системе государственных закупок сформировал дополнительные возможности по расширению бизнеса и развитию из полученной прибыли. При реализации мобилизационных сценариев развития российской экономики могут быть осуществлены следующие меры внешней активации предпринимательского потенциала:

1) более активное вовлечение малых и средних предпринимателей в систему государственных закупок (в контрактную систему), в частности, через императивное увеличение сумм контрактов с безусловным обеспечением государственными гарантиями, а также развитие системы страхования участия предприятий МСБ в закупках для государственных и муниципальных нужд;

2) допуск малого и среднего бизнеса в систему государственного оборонного заказа (ГОЗ) как напрямую в качестве индивидуальных исполнителей, так и через активную отраслевую и межотраслевую кооперацию;

3) включение субъектов малого и среднего бизнеса в реализацию масштабных проектов развития мобилизационной экономики, финансируемых через обновленные проектные механизмы на основе государственных гарантий и целевых мобилизационных займов.

**Сценарии встраивания предприятий МСБ в модель мобилизационной экономики России.** В результате проведенной авторами форсайт-сессии были определены следующие базовые сценарии встраивания предприятий МСБ в модель мобилизационной экономики России:

– компетентностный, предусматривающий селективное вовлечение предприятий МСБ в мобилизационную модель с учетом критериев наилучшего использования предпринимательских навыков и ресурсов;

– инерционный, предусматривающий сохранение за предприятиями МСБ традиционных ниш и направлений деятельности с вовлечением в мобилизационную модель избирательно лишь тех предпринимателей, которые могут оказаться полезными для усиления потенциала приоритетных мобилизационных механизмов;

– консервативный, предполагающий аналогично инерционному отбор предприятий МСБ для мобилизационной интеграции (или содействие некоторым уникальным инновационным малым и средним предпринимателям), однако такой отбор будет иметь, условно говоря, конкурсный характер (то есть в мобилизационные связи будут включены не все подходящие по критериям отбора субъекты МСБ, а лишь лучшие из лучших) и без гарантий сохранения за остальными субъектами традиционных ниш (руководствуясь соображениями о том, что свойства гибкости и адаптивности помогут им выжить и развиваться с определенной степенью успешности).

Каждый из представленных сценариев характеризуется определенными преимуществами и недостатками, которые связаны, с одной стороны, с ограниченной скоростью мобилизационных преобразований (при значительных преимуществах для предприятий МСБ в интересах их сохранения и устойчивого развития) и наоборот. Соответствующие закономерности отражены в графическом виде на рисунке 3 и призваны выступать основой для принятия стратегических

государственных решений по выбору сценариев и проработке конкретных механизмов встраивания субъектов МСБ в мобилизационную экономическую модель.

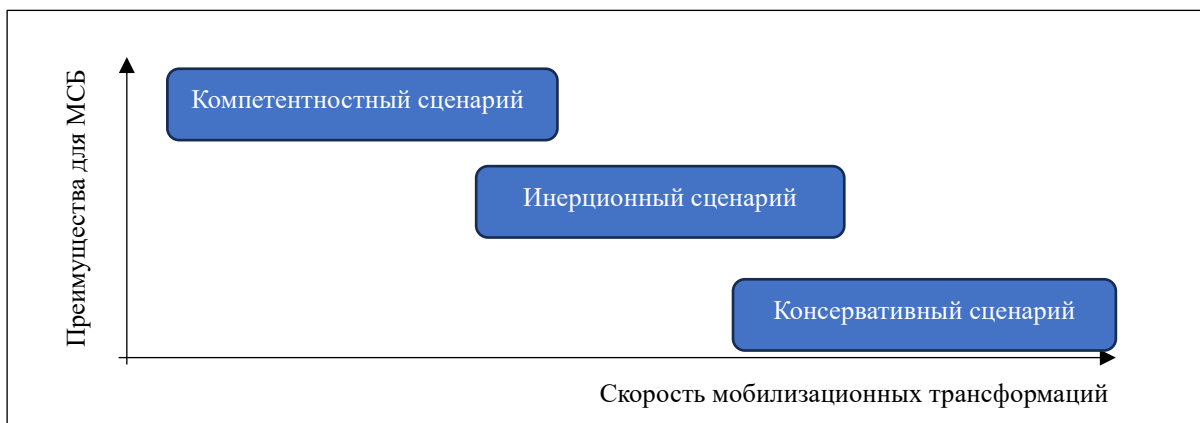


Рис. 3. / Fig. 3. Контуры влияния сценариев вовлечения предприятий МСБ в мобилизационную модель на российскую экономику / The contours of the influence of scenarios for the involvement of SMEs in the mobilization model on the Russian economy

Источник: / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

**Мобилизационные риски для предприятий малого и среднего бизнеса и пути их нивелирования.** Диапазон практических решений по встраиванию предприятий малого и среднего бизнеса в модель мобилизационной экономики дополнительно формирует необходимость реализации мер, которые позволили бы компенсировать потенциально возникающие негативные эффекты как от собственно реализации мобилизационной модели с ее экспансивным характером, так и в связи с извлечением субъектов МСБ из традиционных народнохозяйственных связей. Описанные выше механизмы встраивания предприятий МСБ в мобилизационную модель российской экономики основаны прежде всего на понимании наличия у большинства предпринимательских структур соответствующего рода надлежащей организационной гибкости и бизнес-адаптивности, которые позволят обеспечить устойчивый переход МСБ на мобилизационные рельсы и сравнительно безболезненное и успешное возвращение к традиционным моделям и хозяйственным связям. Однако гибкостью и адаптивностью обладают далеко не все предприятия МСБ, и, безусловно, в процессах стремительной экономической мобилизации могут возникать эффекты случайных и непреднамеренных жертв.

Одним из рисков активной реализации мобилизационных схем развития российской экономики для МСБ выступает потенциальное исключение предпринимателей из сложившихся цепочек создания прибавочной стоимости. Изменение ресурсных и товарных потоков в мобилизационной экономике по ряду направлений будет иметь радикальный характер, и на обочине соответствующих процессов могут оказаться многочисленные субъекты МСБ. На рисунке 4 приведены результаты экспертной оценки удельного веса от числа ранее активных (на начало 2023 года) субъектов малого и среднего предпринимательства, которые потенциально окажутся несостоятельными / будут закрыты ввиду утраты места в актуальных рыночных отношениях. Оценки проведены по трем возможным сценариям вовлечения МСБ в мобилизационную экономику, описанным выше.

Риски потери значительного числа (от 2,2 до 22,4%, согласно приведенным результатам экспертного опроса) предприятий МСБ в результате реализации мобилизационного сценария могут иметь долгосрочный негативный эффект, прежде всего в контексте ограничения возможностей успешного возврата к традиционным рыночным отношениям после того, как отпадет необходимость в экономической мобилизации. Безусловно, может иметь место и противоположное мнение, в соответствии с которым несостоятельность отдельных субъектов МСБ может рассматриваться как разумная плата за достижение положительных эффектов от мобилизации экономического потенциала. Между тем, реализуя соответствующие решения в

сфере формирования мобилизационной экономики, представляется важным также учитывать долгосрочные последствия, характеристики которых напрямую связаны с ролью малых предпринимателей в экономике.

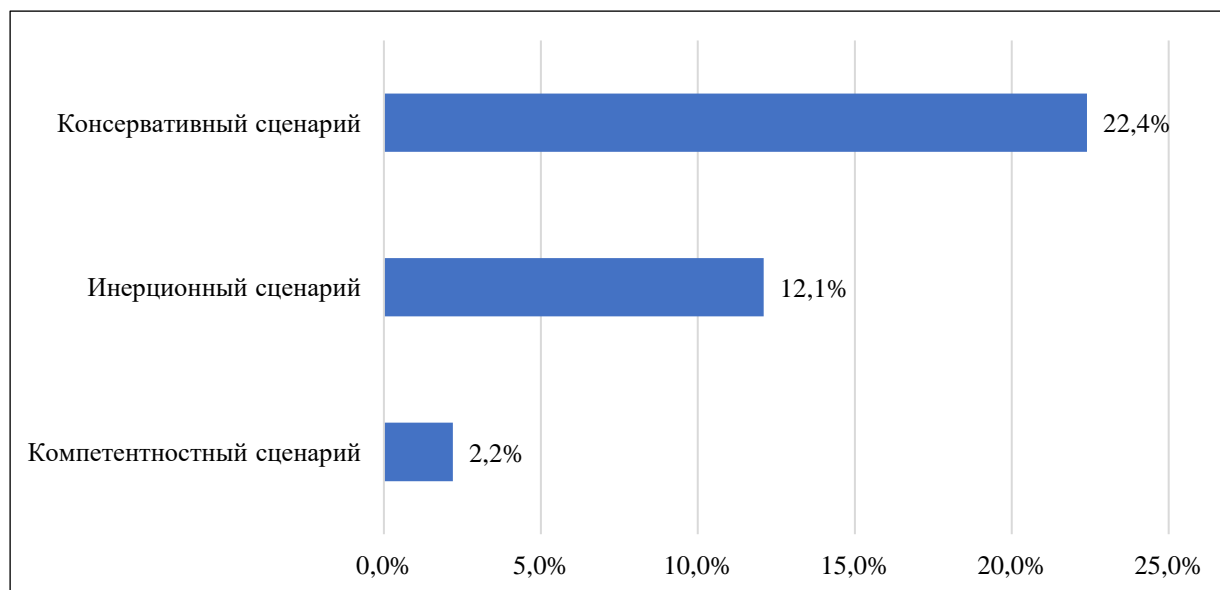


Рис. 4. / Fig. 4. Экспертная оценка дельного веса от числа ранее активных (на начало 2023 года) субъектов малого и среднего предпринимательства, которые потенциально окажутся несостоятельными / будут закрыты ввиду утраты места в мобилизационной экономике России до конца 2025 года по сценариям развития, % / Expert assessment of the specific weight of the number of previously active (at the beginning of 2023) small and medium-sized businesses that potentially become insolvent / will be closed due to the loss of a place in the mobilization economy of Russia until the end of 2025 according to development scenarios, %

*Источник: / Source: составлено авторами по результатам экспертного оценивания / compiled by the authors based on the results of expert evaluation.*

Решение проблемы, выражаясь метафорически, заключается в том, чтобы ввести ту часть МСБ, которая реально окажется в условиях временного исключения из активных экономических процессов в состояние гибернации, то есть с прицелом на восстановление бизнеса в будущие периоды, в том числе по мере возобновления немобилизационных связей в экономике. Для реализации соответствующих мероприятий представляется необходимым предусмотреть меры по компенсации потерь предпринимателям, уходящим с рынка ввиду невозможности встраивания в мобилизационные механизмы и/или адаптации к условиям мобилизационной экономики, а также такие перспективные инструменты, как временную передачу предприятий малого и среднего бизнеса в доверительное управление уполномоченным крупным предпринимательским структурам и/или специальным органам внешнего управления имуществом, проработку которых целесообразно осуществить максимально оперативно.

Можно констатировать, что по каждому из возможных сценариев встраивания предприятий МСБ в модель мобилизационной экономики России наблюдается спектр угроз и рисков для функционирования отдельных предпринимательских субъектов, в том числе по приоритетному для самих малых и средних предпринимателей, однако в определенной степени замедляющему мобилизационные преобразования компетентностному сценарию. Нивелировать соответствующие неблагоприятные факторы, как думается, призвано скорейшее решение проблем, традиционно препятствующих развитию малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации, включая дефицит финансовых ресурсов и неключевых компетенций (таких как, например, компетенции в области стратегического управления, финансового менеджмента и др.). Мобилизационные условия социально-экономического развития, по-видимому, едва ли оправдывают возможный отказ от поиска решений ранее накопленных

противоречий и проблем, напротив, их скорейшее решение, как представляется, откроет дорогу к ускоренному обеспечению получения тех положительных эффектов, которые ожидаются в результате внедрения мобилизационной модели. В частности, скорейшего внедрения требуют идеи создания единых публичных платформ аутсорсинга и автоматизации бухгалтерских (финансовых) услуг для малого и среднего бизнеса, финансируемых государством и крупными корпорациями, образовательных центров для руководителей малых и микропредприятий, а также дальнейшее снижение регуляторной нагрузки на МСБ.

В дополнение к сказанному видится важным отметить, что релевантные риски могут быть ограничены посредством рационализации принятия государственных решений в предметной области, в частности, если решения по вовлечению МСБ в мобилизационные цепочки будут основываться на всестороннем учете существующих и перспективных возможностей и угроз и приниматься, в том числе в режиме мониторинга состояния социально-экономического развития и обеспечения приоритетных интересов в области экономической безопасности.

### **Заключение**

Таким образом, грамотное встраивание предприятий МСБ в мобилизационную модель развития российской экономики позволит получить необходимый и ожидаемый результат от ее практической имплементации. Однако неконтролируемая реализация мобилизационных механизмов без учета фактора малого и среднего предпринимательства может повлечь за собой наступление обратного эффекта, когда достижение целей и задач экономической мобилизации окажется затрудненным, а предпринимательские отношения подвернутся столь существенным негативным трансформациям, что не смогут полноценно восстановиться при перспективном возвращении российской экономики на традиционные рыночные рельсы.

Суммируя, могут быть выделены следующие перспективные механизмы встраивания предприятий малого и среднего бизнеса в модель мобилизационной экономики России:

– включение в систему рыночной кооперации, в том числе посредством вовлечения в кластерные механизмы, системы подрядных отношений и выполнения работ и оказания услуг по аутсорсингу для крупных промышленных предприятий и системы государственного оборонного заказа;

– активное использование предприятий МСБ в петельных механизмах импортозамещения, параллельного импорта и распределенного цифрового финансирования внешнеэкономической деятельности и трансграничного трансферта инноваций;

– комплексное содействие развитию цифрового сегмента инновационного малого предпринимательства;

– активация предпринимательского потенциала предприятий МСБ через расширение возможностей участия в государственной контрактной системе и принципиальное включение в систему государственного оборонного заказа, а также через включение в реализацию масштабных проектов развития мобилизационной экономики, финансируемых через проектные механизмы на основе государственных гарантий и целевых мобилизационных займов.

Применение соответствующих механизмов должно осуществляться в комплексе и взаимосвязи, что позволит обеспечить синергетический эффект в построении и устойчивой реализации модели мобилизационной экономики в Российской Федерации.

### **Литература / References**

1. Бабалыкова, И.А., Коровин, Д.А., Пономаренко, А.В. и Шульженко, Т.А. (2020), “Малый бизнес в России: современное состояние и особенности учетной системы”, *Естественно-гуманитарные исследования*, № 29 (3), с. 421-430, DOI: <https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-10301>. [Babalukova, I.A., Korovin, D.A., Ponomarenko, A.V. and Shulzhenko, T.A. (2020), “Small business in Russia: the current state and features of the accounting system”, *Studies in Natural Humanities*, no. 29 (3), pp. 421-430, DOI: <https://doi.org/10.24411/2309-4788-2020-10301>].

2. Барина, В.А. и Леваков, П.А. (2023), *Анализ ключевых показателей развития сферы МСП в 2022 г.* (Препринт научно-исследовательской работы), Институт Гайдара, М., 45 с.

[Barinova, V.A. and Levakov, P.A. (2023), *Analysis of Key Indicators of SME Development in 2022* (Research Preprint), Gaidar Institute, M., 45 p.]

3. Дудин, М.Н., Шкодинский, С.В. и Усманов, Д.И. (2021), “Цифровой суверенитет России: барьеры и новые траектории развития”, *Проблемы рыночной экономики*, № 2, с. 30-49, DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2021-2-30-49>. [Dudin, M.N., Shkodinsky, S.V. and Usmanov, D.I. (2021), “Digital sovereignty of Russia: barriers and new development tracks”, *Market economy problems*, no. 2, pp. 30-49, DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2021-2-30-49>].

4. Метелева, Е.Р. (2022), “Четверть века практики стратегирования в Российской Федерации: краткий обзор проблем и перспектив”, *Известия Байкальского государственного университета*, т. 32, № 4, с. 690-700, DOI: [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2022.32\(4\).690-700](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2022.32(4).690-700). [Meteleva, E.R. (2022), “A quarter of a century of strategy practice in the Russian Federation: a brief review of problems and prospects”, *Bulletin of Baikal State University*, vol. 32, no. 4, pp. 690-700, DOI: [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2022.32\(4\).690-700](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2022.32(4).690-700)].

5. Надыров, Р.К. (2021), “Обзор мер государственной поддержки малого и среднего бизнеса в период COVID-19: Российская и мировая практика”, *Вопросы устойчивого развития общества*, № 5, с. 164-169. [Nadyrov, R.K. (2021), “Overview of state support measures for small and medium-sized businesses during COVID-19: Russian and world practice”, *Issues of sustainable development of society*, no. 5, pp. 164-169].

6. Седов, В.В. (2009), “Мобилизационная экономика: от практики к теории”, *Мобилизационная модель экономики: исторический опыт России XX века*, Сборник материалов всероссийской научной конференции, Челябинск, 28-29 ноября 2009 г., под ред. Г.А. Гончарова, С.А. Баканова, ООО «Энциклопедия», Челябинск, с. 7-9. [Sedov, V.V. (2009), “Mobilization economy: from practice to theory”, *Mobilization model of economy: the historical experience of Russia in the XX century*, Collection of materials of the All-Russian scientific conference, Chelyabinsk, November 28-29, 2009, ed. by G.A. Goncharov, S.A. Bakanov, «Encyclopedia» LLC, Chelyabinsk, pp. 7-9].

7. Степанова, Е.Н. (2021), “Государственные и муниципальные закупки: обзор изменений”, *Экономика и социум*, № 5-2 (84), с. 340-343, DOI: [https://doi.org/10.46566/2225-1545\\_2021\\_2\\_84\\_340](https://doi.org/10.46566/2225-1545_2021_2_84_340). [Stepanova, E.N. (2021), “State and municipal procurement: review of changes”, *Economics and Society*, no. 5-2 (84), pp. 340-343, DOI: [https://doi.org/10.46566/2225-1545\\_2021\\_2\\_84\\_340](https://doi.org/10.46566/2225-1545_2021_2_84_340)].

8. Фонов, А.Г. (1993), *Россия: от мобилизационного общества к инновационному*, Наука, М., 271 с. [Fonotov, A.G. (1993), *Russia: from Mobilization Society to Innovation Society*, The science, M., 271 p.]

9. Цветков, В.А. и Усманов, Д.И. (2022), “Это был последний мирный год: социально-экономические итоги России в 2021 году”, *Проблемы рыночной экономики*, № 1, с. 6-27, DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2022-1-6-27>. [Tsvetkov, V.A. and Usmanov, D.I. (2022), “It was the last peaceful year: socio-economic results of Russia in 2021”, *Market economy problems*, no. 1, pp. 6-27, DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2022-1-6-27>].

10. Шкодинский, С.В. и Продченко, И.А. (2023), “Мобилизационная экономика: её возможности и ограничения в обеспечении устойчивого развития России в условиях санкционных вызовов коллективного Запада”, *Проблемы рыночной экономики*. № 1, с. 48-67, DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2023-1-48-67>. [Shkodinsky, S.V. and Prodchenko, I.A. (2023), “Mobilization economy: its possibilities and limitations in ensuring Russia's sustainable development in the context of sanctions challenges of the collective West”, *Market economy problems*, no. 1, pp. 48-67, DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2023-1-48-67>].

11. Castro, M.P. and Zermeño, M.G.G. (2020), “Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review”, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, vol. 13, no. 4, pp. 721-746, DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>.

12. Deloitte (2023), *Global Digitalization Outlook*, London, 189 p.

13. Felicetti, A.M., Corvello, V. and Ammirato, S. (2023), “Digital innovation in entrepreneurial firms: a systematic literature review”, *Review of Managerial Science*, pp. 1-48, DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00638-9>.



14. Islam, A. (1995), "Mobilization of domestic financial resources for development: The Asian experience", *Asia Pacific Development Journal*, vol. 2, no. 2, pp. 17-36, available at: <https://repository.unescap.org/bitstream/handle/20.500.12870/2362/ESCAP-1996-JN-APDJ-V2N2.pdf?sequence=1#page=23>.

15. Martin, R. (1999), "Mobilization theory: a new paradigm for industrial relations?", *Human Relations*, no. 52 (9), pp. 1205-1216.

16. Ochonu, M. (2013), "African colonial economies: Land, labor, and livelihoods", *History Compass*, vol. 11, no. 2, pp. 91-103, DOI: <https://doi.org/10.1111/hic3.12031>.

17. Saad, M.H., Hagelaar, G., van der Velde, G. and Omta, S.W.F. (2021), "Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review", *Cogent Business & Management*, no. 8 (1), 1938347, DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>.

18. Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G.D., Thomas, A. and Sarker, T. (2021), "From challenges to creativity: enhancing SMEs' resilience in the context of COVID-19", *Sustainability*, no. 13 (12), 6542, DOI: <https://doi.org/10.3390/su13126542>.

### Об авторах

*Шкодинский Сергей Всеволодович*, доктор экономических наук, профессор, заведующий лабораторией промышленной политики и экономической безопасности Института проблем рынка РАН, Москва; профессор кафедры Бизнес-информатика Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет), Москва, Россия.

*Хачатурян Арутюн Арутюнович*, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора по научной работе Института проблем рынка РАН, Москва; профессор кафедры экономической теории Военного университета имени князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации, Москва, Россия.

*Продченко Игорь Анатольевич*, кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник лаборатории промышленной политики и экономической безопасности Института проблем рынка РАН, Москва; доцент кафедры экономической теории Военного университета имени князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации, Москва, Россия.

### About authors

*Sergey V. Shkodinsky*, Doctor of Sci. (Econ.), Professor, Head of the Laboratory of Industrial Policy and Economic Security of the Market Economy Institute of RAS, Moscow; Professor of the Department of Business Informatics of the Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia.

*Arutyun A. Khachaturyan*, Doctor of Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director for Research of the Market Economy Institute of RAS, Moscow; Professor of the Department of Economic Theory of the Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow, Russia.

*Igor A. Prodchenko*, Candidate of Sci. (Econ.), Associate Professor, Leading Researcher at the Laboratory of Industrial Policy and Economic Security of the Market Economy Institute of RAS, Moscow; Associate Professor at the Department of Economic Theory of Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of Russian Federation, Moscow, Russia.