



**НАУЧНАЯ СТАТЬЯ**

УДК 65.3977

Дата поступления: 06.01.2023  
рецензирования: 12.02.2023  
принятия: 15.03.2023

**Меры поддержки малого и среднего бизнеса в период кризиса  
на примере легкой промышленности**

**И.В. Денисова**

Государственный университет управления,  
г. Москва, Российская Федерация

E-mail: idenisova@inbox.ru. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6509-5344>

**В.Г. Антонов**

РАНХиГС,

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: v.antonov1949@yandex.ru. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6491-6849>

**Аннотация:** В данной статье рассматривается актуальность диверсификации в текущих экономических условиях как один из возможных путей развития малого и среднего предпринимательства и повышения его стратегической устойчивости, эффективности и гибкости в сегодняшних непростых экономических условиях. Авторами обозначен ряд проблем, которые существуют сегодня в легкой промышленности и представлены возможные пути решения данных проблем, которые находят свое выражение в необходимости государственной поддержки, в первую очередь административной, предприятий малого и среднего бизнеса с целью эффективного импортозамещения. Основной акцент авторы делают на необходимость тесного сотрудничества бизнеса малого и среднего бизнеса и государства, так как именно малый и средний бизнес способны снизить воздействие санкций на российскую и экономику и стать драйверами роста. И огромная потребность в данном сотрудничестве есть именно сейчас, когда достаточно много иностранных производителей остановили производства и поставки на территории России, тем самым предоставив широкие возможности для российских предприятий занять полочное пространство российских ретейлеров. Опираясь на данное исследование, авторы делают выводы, что малый и средний бизнес – хорошая основа для использования инновационных технологий в производстве разнообразных продуктов в силу гибкости и мобильности, но, к сожалению, в своем большинстве не располагающий достаточными финансовыми возможностями для инновационной деятельности, и это еще один путь тесного сотрудничества малого и среднего бизнеса, но уже с крупным бизнесом, модератором которого должно стать государство.

**Ключевые слова:** диверсификация; гибкость; стратегическая устойчивость; малое и среднее предпринимательство; человеческий капитал; субсидирование; импортозамещение.

**Цитирование.** Денисова И.В., Антонов В.Г. Меры поддержки малого и среднего бизнеса в период кризиса на примере легкой промышленности // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2023. Т. 14, № 1. С. 19–25. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-1-19-25>.

**Информация о конфликте интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

© Денисова И.В., Антонов В.Г., 2023

*Ирина Владимировна Денисова* – преподаватель, Государственный университет управления, 109542, Российская Федерация, г. Москва, Рязанский проспект, 99, стр. 1.

*Виктор Глебович Антонов* – доктор экономических наук, профессор, РАНХиГС, 127273, Российская Федерация, г. Москва, Сигнальный проезд, 23.

**SCIENTIFIC ARTICLE**

Submitted: 06.01.2023  
Revised: 12.02.2023  
Accepted: 15.03.2023

## Measures to support small and medium-sized businesses during the crisis on the example of light industry

**I.V. Denisova**

State University of Management, Moscow, Russian Federation  
E-mail: idenisova@inbox.ru, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6509-5344>

**V.G. Antonov**

Doctor of Economics, Professor, RANEPА, Moscow, Moscow, Russian Federation  
E-mail: v.antonov1949@yandex.ru. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6491-6849>

**Abstract:** This article discusses the relevance of diversification in the current economic conditions, as one of the possible ways to develop small and medium-sized businesses and increase its strategic sustainability, efficiency and flexibility in today's difficult economic conditions. The authors identify a series of problems that exist today in the light industry and present possible solutions to these problems, which is reflected in the need for state support, primarily administrative, for small and medium-sized businesses in order to effectively import substitution. The main focus of the authors is on the need for close cooperation between small and medium-sized businesses and the state, since it is small and medium-sized businesses that can reduce the impact of sanctions on the Russian economy and become growth drivers. And there is a huge need for this cooperation right now, when quite a lot of foreign manufacturers have stopped production and supplies in Russia, thereby providing enough opportunities for Russian enterprises to occupy the shelf space of Russian retailers. In addition, the authors also note that small and medium-sized businesses are a good basis for using innovative technologies in the production of various products, due to their flexibility and mobility, but unfortunately, for the most part, they do not have sufficient financial opportunities for innovation, and this another way of close cooperation between small and medium-sized businesses, but with large businesses, the moderator of which should be the state.

**Key words:** diversification; flexibility; strategic sustainability; small and medium-sized businesses; human capital; subsidies; import substitution.

**Citation.** Denisova I.V., Antonov V.G. Measures to support small and medium-sized businesses during the crisis on the example of light industry. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie = Vestnik of Samara University. Economics and Management*, 2023, vol. 14, no. 1, pp. 19–25. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-1-19-25>. (In Russ.)

**Information on the conflict of interest:** authors declare no conflict of interest.

© Denisova I.V., Antonov V.G., 2023

*Irina V. Denisova* – teacher of the State University of Management, 109542, Russian Federation, Moscow, Ryazan Avenue, 99, p. 1.

*Viktor G. Antonov* – Doctor of Economics, professor, RANEPА, 127273, Russian Federation, Moscow, Signalny Driveway, 23.

### Введение

Актуальность данной темы обоснована тем, что в сегодняшней непростой экономической ситуации многие предприятия малого и среднего бизнеса находятся на грани выживания, при этом ряд предприятий в период пандемии устояли и продолжали успешно развиваться, пойдя по пути диверсификации деятельности.

Целью данной работы являются обоснование необходимости поддержки предприятий малого и среднего бизнеса в кризис и поиск конкретных путей решения для бизнеса в сложившейся экономической ситуации.

Высокая доля импорта сырья и оборудования, послужившая причиной роста товарной зависимости государства от зарубежных стран, устаревшее оборудование, социальная и кадровая проблема, заключающаяся в нехватке высококвалифицированных специалистов, управленческих кадров, основных и вспомогательных рабочих по всем технологическим переходам, – все это характеризует кризис в легкой промышленности. В отличие, например, от металлургической промышленности, в которой проблема состоит в первую очередь в том, что мощности превышают внутреннее потребление, а экспорт в сегодняшних условиях крайне ограничен.

Сейчас перед экономикой стоят вызовы, связанные с неопределенностью на рынках, вызванной в том числе введенными ограничениями. Чтобы с этими вызовами бороться, нужны новые драйверы роста – создание импортозамещающих производств. Для этого необходимо привлекать ресурсы –

бюджетные и внебюджетные, разделять риски, в том числе между банками и институтами развития. В результате будет создана база, которая станет новой промышленной основой страны, отметил Петр Фрадков на пленарном заседании Национального промышленного саммита «Промышленная политика в новых реалиях»<sup>1</sup>. Если раньше думали, что рынок сам все может урегулировать, то сейчас есть четкое понимание, что без государственных регуляторов не обойтись. Минимизация убытков, снижение рисков, защита и повышение эффективности финансовых вложений – вот основные направления деятельности компаний в кризис.

Легкая промышленность в России будет успешно развиваться и функционировать в том случае, если государство обратит пристальное внимание на эту отрасль [1]. Необходима серьезная государственная поддержка предприятий в части субсидирования модернизации, чтобы у компаний была возможность технически обновлять оборудование и внедрять новые технологии, так как уже было отмечено, что многие предприятия легкой промышленности работают на очень устаревшем оборудовании, которому не один десяток лет и которое не позволяет выпускать более современную и конкурентоспособную на мировом рынке продукцию.

Многие предприятия легкой промышленности сейчас находятся в сложной ситуации, некоторые прекратили свою деятельность. Как показывает практика, предприятия, которые в период пандемии смогли диверсифицировать свою деятельность, сейчас продолжают успешно развиваться. Но в целом отрасль демонстрирует снижение показателей уже не один десяток лет. И не только тому виной устаревшее оборудование и технологии производства. Кризис в легкой промышленности характеризуется также недостатком собственных оборотных средств и неплатежами. Все мы знаем отсрочки платежа ретейлеров 90–120 дней, а где-то и договора комиссии. В отличие, например, от пищевой отрасли, в которой на законодательном уровне закреплена максимальная отсрочка в 40 календарных дней<sup>2</sup>.

События последних месяцев открыли широкие возможности для предприятий легкой промышленности. За последние месяцы из России ушло много иностранных брендов, официально присутствовать у нас они не могут, но никто не отменял контрактное производство. И в этой ситуации поддержка государства в увеличении производственных мощностей может оказаться очень кстати. Российское производство может быть реальной альтернативой для брендов, нацеленных на «средний» ценовой сегмент [2]. Но смогут ли российские производители воспользоваться сложившейся ситуацией?

Рассматривая возможные способы поддержки бизнеса, следует обратить внимание также на льготное финансирование, субсидирование модернизации производств в рамках импортозамещения, содействие диверсификации малого и среднего бизнеса со стороны государственных институтов, помощь в подготовке кадров.

Именно сегодня Россия, вовлеченная в мировой финансовый кризис, имеет все шансы не только снизить высокий уровень монополизации и сырьевой направленности своей экономики, но и начать ее планомерную диверсификацию.

### **Методы и материалы**

В многочисленных публикациях российских ученых затрагивается тема необходимости введения мер поддержки предприятий малого и среднего бизнеса для возможности их последующей диверсификации с целью повышения устойчивости бизнеса в условиях нестабильной экономической ситуации. Теоретической основой для исследования направлений мер поддержки малого и среднего бизнеса послужили труды Е.К. Карпуниной, Е.Г. Дегтяревой, А.В. Кравченко, А.В. Генераловой и других авторов.

Экономический кризис – это путь к оздоровлению экономики, это процесс санации экономической системы, ее очищения от различных явлений, таких как спекулятивный перегрев, высокая коррупционность, чрезмерный монополизм отдельных структур и других, становящихся серьезным тормозом на пути ее прогрессивного развития. И в этом смысле экономический кризис – это шанс перехода страны к качественно более высокому уровню экономического развития. Не упустить этот шанс – дело профессионализма и ответственности [3].

---

<sup>1</sup> Петр Фрадков: создание импортозамещающих производств ляжет в основу новой промышленной политики страны. URL: <https://www.psbank.ru/Bank/Press/News/2022/05/26-01> (дата обращения: 12.06.2022).

<sup>2</sup> Закон Российской Федерации «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 № 381-ФЗ // Российская газета. 2009. Ст. 9, с изм. и допол., в ред. от 01.04.2022.

Сейчас в отрасли легкой промышленности как никогда актуальна стратегия диверсификации, которая в силу последних политических и экономических событий, а именно ухода большого числа иностранных предприятий с российского рынка, открывает широкие возможности для российских предпринимателей. В основном предприятия прибегают к стратегии диверсификации, когда все остальные варианты развития предприятия исчерпаны или предприятие находится в кризисном положении. В основном диверсификация происходит за счет развития внутри компании. Внутренняя диверсификация направлена на эффективное перемещение человеческих ресурсов и производственных мощностей, что способствует повышению производительности [4]. Диверсификация в кризис может снижать риски, а может и создавать новые. По словам Н.В. Линдер, диверсификация – это «самостоятельная стратегическая альтернатива, способствует обеспечению рыночной маневренности промышленной компании» [5].

Диверсификация – это подход, позволяющий повысить эффективность бизнеса и снизить риски.

По словам Н.Б. Рудык, диверсификация – это процесс проникновения корпораций в новые отрасли производства и географические сегменты рынка с целью снижения риска и стабилизации потоков денежных средств, поступающих от этих операций [6]. Одной из основных задач менеджмента диверсифицированной компании является выбор для этого подходящих отраслей и компаний [7].

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Именно в кризис компании нуждаются в комплексных государственных программах поддержки диверсификации, которые в свою очередь будут локомотивом политики импортозамещения. Одна из задач государственной поддержки – это стимулирование компаний для проведения политики диверсификации в приоритетные для государства отрасли, которая должна реализовываться и в длинных и дешевых кредитных продуктах, и в налоговых льготах, и в субсидиях на НИОКР (научно-исследовательские и конструкторские работы), и дешевой аренды производственных площадей.

И здесь крайне важной становится государственная поддержка не только крупного, а в первую очередь мелкого и среднего бизнеса (с количеством занятых на предприятии до 250 чел. и ежемесячным оборотом до 150 тыс. руб.), с прицелом на производственную сферу. Кризис только увеличивает важность поддержки и расширения предпринимательской инициативы в формате малого бизнеса.

В июле 2020 г. Президентом России В.В. Путиным Правительству было дано поручение подготовить предложения по уточнению национального проекта по поддержке МСП (малое и среднее предпринимательство). На заседании проектного комитета 29 сентября 2020 г. был утвержден новый паспорт национального проекта. В нем сократилось количество федеральных проектов до четырех вместо пяти, в модернизированном виде сохранились такие федеральные проекты поддержки, как «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства» и «Создание условий для легкого старта и комфортного ведения бизнеса». Были добавлены новые федеральные проекты поддержки: 1) проект, направленный на создание цифровой платформы для дистанционного доступа МСП к мерам господдержки; 2) федеральный проект, позволяющий создавать благоприятные условия для работы самозанятых граждан [8].

Но на сегодняшний день субсидии на реализацию мероприятий по диверсификации выделяются только предприятиям оборонно-промышленного комплекса. Но стоит обратить внимание на опыт других стран, в частности на Турцию, которая выбирает сегмент и предоставляет ему преференции, в результате, пользуясь выгодными условиями, сегмент получает сверхприбыль, постепенно льготы отменяются, а сверхприбыль идет в пользу государства, помимо этого, государство получает еще и хорошо развитый сегмент отрасли. Системные государственные меры, направленные на поддержку диверсификации промышленных предприятий, позволят выжить и продолжить развитие предприятиям, в условиях разрушенных кооперационных и логистических цепочек. Бизнес активно работает по переориентации рынков. Трансформация кооперационных и логистических цепочек будет происходить независимо от государства. Но государство, устанавливая правила игры диверсификации, может расставить отраслевые приоритеты и стимулировать более быстрое развитие в сторону технологического суверенитета. Опираясь на высказывания ученых, мы видим, что одним из решений улучшения ситуации в отрасли является диверсификация. Она дает возможность переключить ресурсы предприятия на наиболее перспективный на данный момент сегмент рынка с целью повышения эффективности финансовых вложений стейкхолдеров.

Принято говорить, что диверсификация касается только крупного бизнеса, но практика показывает, что сегодня, имея в своем портфеле незадействованные ресурсы, в первую очередь финансовые и

трудовые, малый и средний бизнес делает шаги в сторону диверсификации. И государство может помочь бизнесу в этом, а также подкорректировать под нужды отрасли.

Именно малый бизнес способен уменьшить негативное воздействие санкций на российскую экономику в сложный период, так как практика показывает, что по сравнению с крупными предприятиями небольшие и средние предприятия более гибки, мобильны и адаптивны. Именно они имеют возможность взять на себя функции по созданию новых рабочих мест, что повлечет снижение уровня безработицы и в целом социальной напряженности.

Помимо этого, малый бизнес – хорошая основа для использования инновационных технологий в производстве разнообразных продуктов (работ, услуг), так как его мобильность позволяет максимально быстро внедрять новые технологии, а риск потерь в случае неудач, безусловно, не столь обширен, как в ситуации с крупным бизнесом. И здесь крайне важна кооперация крупного бизнеса с малым и средним, но при этом роль модератора должно взять на себя государство, так как, к сожалению, крупный бизнес крайне несерьезно относится к МСП. Но, как показывает опыт других стран, именно малый и средний бизнес может и должен играть решающую роль в экономике.

Для развития инновационных технологий необходимо на государственном уровне воссоздать отраслевые научно-технические комплексы. Говорить о глобальных разработках в данной отрасли сейчас кажется неуместным, но пойти по пути, например, Китая или Турции на сегодняшний день видится целесообразным, они во время перестройки 90-х годов скопировали наше оборудование и начали свое производство.

В Подмоскowie совместно с Корпорацией МСП была разработана программа субсидирования процентной ставки, опираясь на перечень импортозамещающих ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности). Московская область определила приоритетные отрасли для импортозамещения, в которые вошла швейная промышленность. Происходит синергия бюджетов, и появляется возможность поддержать именно приоритетные для региона отрасли, которые позволят реализовать политику в сфере импортозамещения, создать новые рабочие места<sup>3</sup>.

Понятно, что без накопления человеческого капитала невозможен инновационный вектор. Сегодня основная проблема многих предприятий производственной сферы – это отсутствие квалифицированных кадров. Отрасль испытывает колоссальный недостаток в квалифицированных специалистах, в первую очередь среди швей и закройщиков. Средний возраст работающих на швейных предприятиях 45+. В условиях дефицита кадров различных уровней квалификации в текстильной промышленности необходимо развивать и популяризировать соответствующие программы образования в профильных учебных заведениях различного уровня. Стоит обратить внимание на опыт соседнего государства – Белоруссии, в котором образовательные учреждения готовят столько кадров, сколько требуется производствам, и при этом на бюджетной основе. Помимо квалифицированной команды специалистов для успешной реализации проектов требуются значительные финансовые ресурсы. И нередко ситуации, когда компании не рассчитывают должным образом предполагаемые затраты, и проекты прекращают свое существование именно по причине недостатка финансов.

Основной особенностью организации проведения процесса диверсификации в условиях кризиса является необходимость в первую очередь планирования учета отраслевых особенностей. В основном бизнес осуществляет планирование централизованно, но в ситуации кризиса необходимо прибегать к децентрализации, что позволит постоянно корректировать данные, оценивать риски, а в случае, если направление бизнеса приносит убытки, следует задуматься над сменой вектора диверсификации. Также необходимо своевременно реагировать на изменяющуюся конъюнктуру рынка [9].

Сегодняшняя российская, да и мировая экономическая ситуация заставляет постоянно держать руку на пульсе, нужно смотреть как минимум на шаг вперед. Топ-менеджмент компаний должен быть достаточно гибким и легко адаптироваться, учитывая быстроменяющиеся реалии. Мы живем в век постоянно меняющихся технологий, помимо этого, потребитель становится все более требовательным, ему есть из чего выбирать. И менеджмент компании должен думать не только о том, что производить, но и как продавать. Сегодня мы имеем очень избирательного потребителя, который хочет не только получить необходимый ему товар, но и удобным для него способом. Становится крайне важно для предприятия найти свою целевую аудиторию, своего потребителя. Диверсификация дает возможность переключить ресурсы предприятия на наиболее перспективный на данный момент сегмент

---

<sup>3</sup> Новая мера поддержки для МСП появилась в Подмоскowie // Правительство Московской области. URL: <https://mosreg.ru/sobytiya/novosti/news-submoscow/novaya-mera-podderzhki-dlya-msp-poyavilas-v-podmoskove> (дата обращения: 26.04.2022).

рынка с целью повышения эффективности финансовых вложений стейкхолдеров. Анализируя компании, прибегающие к диверсификации, стоит сказать, что сегодня изменились и мотивы, побуждающие компании прибегать к стратегии диверсификации, в первую очередь это возможность застраховаться от спада [10]. Если говорить о долгосрочной перспективе, отказываясь от диверсификации, компании лишают себя огромных возможностей [11].

### **Заключение**

В заключение стоит сказать, что компании, выбирая диверсификацию, пытаются повысить устойчивость бизнеса в условиях быстроменяющейся конъюнктуры рынка, хотя иногда просто пытаются использовать подвернувшуюся возможность поменять или расширить сферы деятельности предприятия. Отрасли, которые выбирают компании для осуществления диверсификации, должны быть привлекательными с точки зрения их структуры или должны быть потенциально способны обеспечить такую привлекательность. Часто компании игнорируют критерий привлекательности из-за слишком высокого барьера входа. И чаще всего выбор падает на отрасль, которая проще для уже существующего бизнеса, но сталкиваются с невыгодностью структуры отрасли. Практика показывает, что отрасли, имеющие серьезные барьеры для входа, более удобны для диверсификации, так как конкуренция в них значительно ниже из-за высоких порогов входа.

Сегодняшняя ситуация диктует свои правила, и государственная поддержка диверсификации с целью реализации политики импортозамещения может помочь российским компаниям выбрать не только отрасли с низким барьером входа, но с более высокой конкуренцией, а наоборот, менее конкурентные на данный момент отрасли, но имеющие хороший потенциал для развития. Однако они на сегодняшний момент малопривлекательны для малого и среднего бизнеса в силу их высокого входа и нарушенных логистических цепочек. Комплексная государственная программа поддержки диверсификации, закреплённая в нормативных актах, станет большим подспорьем МСП в переориентации на другие отрасли. Бизнес нуждается не только в адресной помощи государства, но и в формировании новых цепочек создания ценности. Требуется некий регулятор, и эта практика не является чем-то новым, «во многих странах на первых этапах диверсификации применялась политика протекционизма, в том числе высокие пошлины или квотирование импорта потребительских и промышленных товаров, субсидирование экспортеров наряду с освобождением от пошлин, импортируемых оборудования и технологий» [12]. Необходимо создать условия, чтобы малый и средний производственный бизнес получил более широкие возможности для освоения новых видов деятельности, в первую очередь это гарантированность сбыта, минимальная доходность, снижение административных барьеров. Но уже сейчас мы столкнулись в легкой промышленности с неоднозначной ситуацией. Параллельный импорт, разрешенный законодательно, повлечет за собой поток не очень качественных, но и бюджетных подделок. Безусловно, в каких-то отраслях без него не обойтись, но безоговорочно ли для всех товаров? Государство, защищая производителей от дешевых импортных товаров, будет только стимулировать развитие технологического суверенитета.

### **Библиографический список**

1. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш. А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. 12-е изд. Москва: Издательский дом «Вильямс». 2008. 928 с. URL: <https://finances.social/management-strategicheskij/strategicheskij-menedjment-kontseptsii.html>.
2. Картавая М.Н. Состояние и проблемы развития легкой промышленности // Молодой ученый. 2017. № 6 (140). С. 46–48. URL: <https://moluch.ru/archive/140/39376> (дата обращения: 28.05.2022); <https://elibrary.ru/item.asp?id=28395478>. EDN: <https://elibrary.ru/xxjvlr>.
3. Карпунина Е.К. Направления реализации диверсификации в повышении конкурентоспособности предпринимательства в период кризиса // Социально-экономические явления и процессы. 2009. № 3 (015). С. 21–23. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-realizatsii-diversifikatsii-v-povyshenii-konkurentosposobnosti-predprinimatelstva-v-period-krizisa>.
4. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. Москва: Международные отношения, 1993. 896 с. URL: <https://djvu.online/file/1TRfy9Hmq6M4j>.
5. Линдер Н.В. Стратегии диверсифицированного роста и определения оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2014. № 1 (82). С. 90–99. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21491242>. EDN: <https://elibrary.ru/schpuh>.
6. Рудык Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов: учеб.-практическое пособие. Москва: Дело, 2005. 224 с. URL: <https://dracobook.xyz/books/konglomerativnyie-sliyaniya-i>.

7. Кравченко А.В., Генералова А.В. Современные проблемы развития отечественной легкой промышленности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 15. С. 801–805. URL: <https://e-koncept.ru/2016/96073.htm> (дата обращения: 27.05.2022).
8. Дегтярева Е.Г. Государственная поддержка предприятий малого и среднего предпринимательства Московской области в современных условиях // Вестник Университета. 2021. № 11. С. 66–72. DOI: <http://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-11-66-72>.
9. Стоит ли проводить диверсификацию? // Стратегии роста: пер. с англ. Константинос Маркидес. Москва: Альпина Бизнес Бук, 2008. 213 с.
10. Денисова И.В., Антонов В.Г. Анализ зарубежного опыта управления процессами диверсификации и возможности применения его отдельных аспектов на российском рынке // Экономика и предпринимательство. 2021. № 11 (136). С. 302–305. DOI: <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.11.136.063>. EDN: <https://elibrary.ru/eugvhq>.
11. Шестакова Е.В. Диверсификация компании: особенности планирования // Справочник экономиста. 2013. № 1. URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/diversification.shtml> (дата обращения: 28.05.2022).
12. Жулина Е.Г., Мягкова Т.Л., Кацуба О.Б. Диверсификация деятельности предприятия // Управление персоналом. Москва, 2006. URL: <http://www.ipr-ras.ru/wp-content/uploads/2021/12/Источник-заимствований-2.pdf>.

## References

1. Thompson A.A., Jr., Strickland A.J. III. *Crafting and Implementing Strategy*. 12<sup>th</sup> edition: translation from English. Moscow: Izdatel'skii dom «Vil'yams», 2008, 928 p. Available at: <https://finances.social/management-strategicheskij/strategicheskij-menedjment-kontseptsii.html>.
2. Kartavaya M.N. State and problems of development of light industry. *Molodoi uchenyi*, 2017, no. 6 (140), pp. 46–48. Available at: <https://moluch.ru/archive/140/39376> (accessed 28.05.2022); <https://elibrary.ru/item.asp?id=28395478>. EDN: <https://elibrary.ru/xxjvlr>. (In Russ.)
3. Karpunina E.K. Directions of realization of the diversification in competitiveness increase of businesses in crisis period. *Social-Economic Phenomena and Processes*, 2009, no. 3 (015), pp. 21–23. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-realizatsii-diversifikatsii-v-povyshenii-konkurentosposobnosti-predprinimatelstva-v-period-krizisa>. (In Russ.)
4. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. Translated from English. Under the editorship and with a preface by Shchetinin V.D. Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniya, 1993, 896 p. Available at: <https://djvu.online/file/1TRfy9Hmq6M4j>. (In Russ.)
5. Linder N.V. Diversified growth strategies and determination of optimal bounds of large industrial business groups. *Strategic Decisions and Risk Management*, 2014, no. 1 (82), pp. 90–99. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21491242>. EDN: <https://elibrary.ru/schpuh>. (In Russ.)
6. Rudyk N.B. *Conglomerative mergers and acquisitions: A book about the benefits and harms of non-core assets: study guide*. Moscow: Delo, 2005, 224 p. Available at: <https://dracobook.xyz/books/konglomerativnyie-sliyaniya-i>. (In Russ.)
7. Kravchenko A.V., Generalova A.V. Modern problems of development of domestic light industry. *Scientific and methodological electronic journal «Koncept»*, 2016, vol. 15, pp. 801–805. DOI: <https://e-koncept.ru/2016/96073.htm> (accessed 27.05.2022). (In Russ.)
8. Degtiareva E.G. State support for small and medium-sized enterprises in the Moscow region under current conditions. *Vestnik universiteta*, 2021, no. 11, pp. 66–72. DOI: <http://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-11-66-72>. (In Russ.)
9. *Is it worth diversifying? Growth strategies. Translation from English. Konstaninos Markides*. Moscow: Al'pina Biznes Buk, 2008, 213 p. (In Russ.)
10. Denisova I.V., Antonov V.G. Analysis of foreign experience in managing diversification processes and the possibility of applying its individual aspects to the Russian market. *Journal of Economy and entrepreneurship*, 2021, no. 11 (136), pp. 302–305. DOI: <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.11.136.063>. EDN: <https://elibrary.ru/eugvhq>. (In Russ.)
11. Shestakova E.V. Diversification of the company: features of planning. *Spravochnik ekonomista*, 2013, no. 1. Available at: <https://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/diversification.shtml> (accessed 28.05.2022). (In Russ.)
12. Zhulina E.G., Myagkova T.L., Katsuba O.B. *Diversification of the enterprise activity. Upravlenie personalom*. Moscow, 2006. Available at: <http://www.ipr-ras.ru/wp-content/uploads/2021/12/Источник-заимствований-2.pdf>. (In Russ.)