

УДК 334.012.64:334.722:005.73

DOI: 10.34670/AR.2026.79.97.013

**Инфраструктурная поддержка малого и среднего
предпринимательства как механизм формирования
предпринимательской культуры на этапах жизненного цикла
организации**

Сизова Юлия Сергеевна

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры теории и практики иностранных языков,
Института иностранных языков,
Российский университет дружбы
народов им. Патриса Лумумбы,
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;
e-mail: sizova-yus@rudn.ru

Ульянова Полина Дмитриевна

Бакалавр,
Институт иностранных языков,
Российский университет дружбы
народов им. Патриса Лумумбы,
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;
e-mail: polina_ulyanova2011@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается проблема повышения результативности инфраструктурной поддержки малого и среднего предпринимательства с позиции ее влияния на формирование предпринимательской культуры. Актуальность исследования обусловлена тем, что количественное расширение системы поддержки МСП не всегда сопровождается качественным изменением предпринимательского поведения, устойчивости организаций и способности бизнеса к развитию. Цель статьи состоит в разработке и теоретическом обосновании матрицы соответствия инструментов инфраструктурной поддержки этапам жизненного цикла субъектов МСП и элементам предпринимательской культуры. Методологическую основу исследования составили системный, институциональный, сравнительно-аналитический и структурно-функциональный подходы, а также метод типологизации инструментов поддержки по их воздействию на предпринимательскую культуру. В статье раскрыты микро-, мезо- и макроуровни предпринимательской культуры, охарактеризованы этапы жизненного цикла малого и среднего бизнеса, систематизированы основные инструменты инфраструктурной поддержки: бизнес-инкубаторы, технопарки, центры поддержки предпринимательства, гранты, субсидии, льготное кредитование, гарантийные механизмы, консультационные, образовательные и цифровые сервисы. Научный результат исследования выражен в авторской матрице, позволяющей соотнести потребности бизнеса на этапах возникновения, роста, зрелости,

спада и трансформации с инструментами поддержки и элементами предпринимательской культуры. Обосновано, что инфраструктура поддержки должна рассматриваться не как совокупность разрозненных мер, а как механизм формирования адаптивной, ответственной и ориентированной на развитие предпринимательской культуры. Практическая значимость статьи заключается в возможности использования предложенной матрицы органами власти, институтами развития и субъектами МСП при проектировании адресных мер поддержки. Ограничением исследования является необходимость последующей эмпирической проверки матрицы на региональных данных.

Для цитирования в научных исследованиях

Сизова Ю.С., Ульянова П.Д. Инфраструктурная поддержка малого и среднего предпринимательства как механизм формирования предпринимательской культуры на этапах жизненного цикла организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 4А. С. 137-153. DOI: 10.34670/AR.2026.79.97.013

Ключевые слова

Малое и среднее предпринимательство, предпринимательская культура, инфраструктурная поддержка, жизненный цикл организации, бизнес-инкубатор, технопарк, институты развития, цифровая платформа, адресная поддержка, предпринимательская активность, деловая этика, устойчивость бизнеса.

Введение

Малое и среднее предпринимательство является одним из наиболее чувствительных индикаторов состояния экономической среды. В отличие от крупного бизнеса, обладающего значительными финансовыми, кадровыми и административными ресурсами, субъекты МСП быстрее реагируют на изменения спроса, институциональные ограничения, технологические сдвиги и состояние делового климата. Именно поэтому развитие МСП традиционно связывается не только с количественным ростом числа хозяйствующих субъектов, но и с качеством предпринимательской среды, уровнем деловой ответственности, характером отношения к собственности, ресурсам, персоналу, доходу, партнерам и государству.

В российском правовом поле малое и среднее предпринимательство рассматривается как самостоятельный объект государственной политики, что закреплено Федеральным законом «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [Федеральный закон № 209-ФЗ, 2007]. На стратегическом уровне развитие данного сектора связано с задачами повышения занятости, диверсификации экономики, расширения конкуренции, роста производительности и укрепления предпринимательской инициативы [Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства..., 2016]. Однако сама по себе нормативная фиксация поддержки МСП не решает вопроса о ее качестве. Важнее становится то, насколько действующие меры соотносятся с реальными потребностями предпринимателей, стадией развития бизнеса и теми культурными характеристиками предпринимательской деятельности, которые определяют устойчивость организации.

Актуальные статистические данные подтверждают масштаб и социально-экономическую значимость сектора. По данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства, количество субъектов МСП в России исчисляется миллионами, а

занятость в секторе охватывает значительную часть экономически активного населения [Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства, [www...](#)]. По результатам совместного исследования Минэкономразвития России, Фонда «Общественное мнение» и Сбера «Предприниматели России: исследовательский мониторинг», по итогам 2024 г. 23 % экономически активных россиян были вовлечены в предпринимательство: 14 % являлись опытными предпринимателями, 6 % предпринимали попытки открыть первый бизнес, 3 % проявляли интерес к запуску дела, но еще не перешли к практическим действиям [Почти каждый четвертый экономически активный россиянин вовлечен в предпринимательство, 2025]. Одновременно расширяется и пограничная зона предпринимательской активности: по данным ФНС России, к концу 2024 г. в стране было зарегистрировано более 12 млн самозанятых [Более 12 млн самозанятых зарегистрировались в России, 2024]. Эти данные показывают, что предпринимательство становится не только формой хозяйственной деятельности, но и значимым социальным выбором.

Вместе с тем увеличение числа предпринимателей и самозанятых не снимает проблемы устойчивости бизнеса. Российская система поддержки МСП за последние годы существенно расширилась: действуют финансовые, гарантийные, имущественные, консультационные, образовательные, цифровые и сбытовые инструменты; сформирована институциональная экосистема, включающая Корпорацию МСП, МСП Банк, региональные гарантийные организации, микрофинансовые организации, центры «Мой бизнес», цифровую платформу МСП.РФ и иные элементы инфраструктуры [Корпорация МСП, [www...](#)]. Однако эффективность такой системы не может оцениваться только количеством выданных кредитов, грантов, консультаций или количеством зарегистрированных пользователей цифровых сервисов. Поддержка должна приводить к более глубокому результату — повышению качества предпринимательской деятельности.

На этом уровне возникает исследовательская проблема: существующая инфраструктура поддержки МСП часто ориентирована на универсальные меры, тогда как предпринимательские организации на разных этапах жизненного цикла нуждаются в разных инструментах. На стадии возникновения предпринимателю необходимы доступ к первоначальным ресурсам, правовая и организационная навигация, снижение входных барьеров. На стадии роста ключевыми становятся масштабирование, управленческая компетентность, доступ к финансированию, рынкам и кадрам. На стадии зрелости возрастает значение инновационного обновления, экспортной активности, деловой репутации, социальной ответственности и устойчивых партнерских связей. На стадии спада или кризиса требуются инструменты антикризисной диагностики, реструктуризации, переориентации бизнес-модели. Наконец, на стадии прекращения деятельности или трансформации важны цивилизованные механизмы выхода из бизнеса, передачи активов, сохранения деловой репутации и предпринимательского опыта.

Таким образом, противоречие состоит в том, что инфраструктура поддержки формально охватывает широкий набор мер, но ее применение нередко не учитывает жизненный цикл организации и не связывается с развитием предпринимательской культуры как качественной характеристики предпринимательской деятельности. Это снижает адресность поддержки и ограничивает ее влияние на устойчивость МСП.

Степень разработанности проблемы можно охарактеризовать как неоднородную. В отечественной и зарубежной литературе достаточно подробно исследованы сущность предпринимательства, государственное регулирование предпринимательской деятельности, корпоративная и предпринимательская культура, жизненный цикл организации,

инфраструктура поддержки бизнеса [Корпорация МСП, [www...](http://www.msp.ru); Лапуста, 2008; Рюттингер, 1992; Сизова, 2020; Adizes, 2004; Churchill, Lewis, 1983; Greiner, 1972]. В работах Ю. С. Сизовой, Л. С. Леонтьевой, А. Б. Ильина и других авторов раскрываются механизмы влияния инфраструктуры поддержки на развитие предпринимательской культуры, а также необходимость учета институциональных условий предпринимательской деятельности [Леонтьева, Ильин, Сизова, 2017; Сизова, Леонтьева, Ильин, 2020; Сизова, 2020]. Вместе с тем сохраняется недостаточная проработанность вопроса о том, как именно конкретные инструменты инфраструктурной поддержки должны соотноситься с этапами жизненного цикла МСП и элементами предпринимательской культуры.

Цель статьи — разработать и теоретически обосновать матрицу соответствия инструментов инфраструктурной поддержки этапам жизненного цикла малого и среднего бизнеса как механизм формирования адаптивной предпринимательской культуры.

Для достижения цели поставлены следующие задачи: уточнить содержание предпринимательской культуры как многоуровневого явления; охарактеризовать этапы жизненного цикла организаций малого и среднего бизнеса; систематизировать инструменты инфраструктурной поддержки МСП; определить элементы предпринимательской культуры, на которые может воздействовать поддержка; предложить авторскую матрицу соответствия инструментов поддержки этапам жизненного цикла МСП.

Научная новизна статьи заключается в том, что инфраструктурная поддержка МСП рассматривается не только как совокупность финансовых, имущественных и консультационных мер, а как механизм формирования предпринимательской культуры на разных этапах жизненного цикла организации. Теоретическая значимость исследования состоит в развитии подхода к предпринимательской культуре как к динамической характеристике бизнеса, изменяющейся под влиянием институциональной среды. Практическая значимость заключается в возможности использования предложенной матрицы при проектировании адресных программ поддержки МСП на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Методология исследования

Методологическую основу исследования составляют системный, институциональный, сравнительно-аналитический и структурно-функциональный подходы. Системный подход позволяет рассматривать предпринимательскую культуру не как отдельный набор ценностей или норм, а как целостную характеристику предпринимательской деятельности, включающую отношение к собственности, ресурсам, человеческому капиталу, доходу, деловой этике, социальной ответственности и взаимодействию с государством. Институциональный подход используется для анализа инфраструктуры поддержки как части внешней среды, формирующей правила, стимулы, ограничения и модели предпринимательского поведения [North, 1990].

Сравнительно-аналитический подход применен при сопоставлении этапов жизненного цикла организации и инструментов поддержки МСП. Структурно-функциональный подход позволяет определить, какую функцию выполняет каждый инструмент поддержки на конкретной стадии развития бизнеса: ресурсную, образовательную, консультационную, гарантийную, инновационную, сбытовую, антикризисную или трансформационную.

Информационную основу исследования составили нормативные правовые акты, стратегические документы, официальные данные ФНС России, материалы Минэкономразвития России, информация Корпорации МСП, а также научные труды по предпринимательству,

предпринимательской культуре, жизненному циклу организации и инфраструктурной поддержке бизнеса. Особое значение для исследования имеют ранее опубликованные работы, посвященные предпринимательской культуре, механизмам влияния инфраструктуры поддержки и организации предпринимательской деятельности [Корпорация МСП, [www...](#); Сизова, Леонтьева, Ильин, 2020; Леонтьева, Ильин, Сизова, 2017; Сизова, 2020; Ильин, Леонтьева, 2019; Ильин, Лашкевич, Сизова, 2025].

Логика исследования включает четыре этапа. На первом этапе уточняется понятие предпринимательской культуры и выделяются ее уровни. На втором этапе определяется модель жизненного цикла МСП, пригодная для анализа адресности поддержки. На третьем этапе систематизируются инструменты инфраструктурной поддержки. На четвертом этапе разрабатывается матрица соответствия инструментов поддержки этапам жизненного цикла МСП и элементам предпринимательской культуры.

Теоретические основы исследования предпринимательской культуры

Предпринимательская культура относится к числу понятий, которые широко используются в экономической, управленческой и социологической литературе, но не имеют единственной общепринятой трактовки. В научном обороте встречаются близкие, но не тождественные категории: «культура предпринимательства», «предпринимательская культура», «бизнес-культура», «корпоративная культура», «экономическая культура», «деловая культура». Их различие имеет принципиальное значение, поскольку статья рассматривает не внутреннюю культуру отдельной организации в узком смысле, а более широкую систему норм, ценностей, установок и практик, определяющих качество предпринимательской деятельности.

В отечественной традиции предпринимательская культура часто связывается с правомерностью ведения бизнеса, соблюдением договорных обязательств, деловой этикой, ответственным отношением к партнерам и государству, рациональным использованием ресурсов и признанием социальной значимости предпринимательства. М. Г. Лапуста определяет культуру предпринимательства через совокупность принципов, приемов и методов осуществления предпринимательской деятельности в соответствии с правовыми нормами, обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами цивилизованного бизнеса [Лапуста, 2008]. Такая трактовка важна тем, что соединяет правовой, экономический и этический компоненты предпринимательского поведения.

В зарубежной традиции предпринимательская культура часто рассматривается через связь экономического поведения с ценностями, институтами и исторически сложившимися нормами. М. Вебер, анализируя формирование капиталистического духа, показал, что устойчивое предпринимательское поведение невозможно объяснить только экономическим интересом; оно укоренено в ценностных установках, дисциплине, отношении к труду, прибыли и ответственности [Вебер, 1990]. Институциональная экономика, в свою очередь, подчеркивает роль формальных и неформальных правил в экономическом поведении. Д. Норт показал, что институты формируют ограничения и стимулы, в рамках которых действуют хозяйствующие субъекты [North, 1990]. Для малого и среднего бизнеса это особенно важно, поскольку МСП в большей степени зависят от качества институциональной среды, чем крупные компании.

Предпринимательскую культуру целесообразно рассматривать на трех взаимосвязанных уровнях: микро-, мезо- и макроуровне. На микроуровне предпринимательская культура

проявляется внутри конкретной организации: в стиле управления, отношении к собственности, системе принятия решений, управлении ресурсами, кадровой политике, распределении доходов, готовности к инновациям и соблюдении этических норм. На мезоуровне она проявляется во взаимодействии с контрагентами, клиентами, поставщиками, инвесторами, профессиональными сообществами и инфраструктурными организациями. На макроуровне предпринимательская культура определяется состоянием институциональной среды, качеством государственного регулирования, доступностью поддержки, общественным отношением к предпринимательству и степенью доверия между бизнесом и государством [Леонтьева, Ильин, Сизова, 2017; Сизова, Леонтьева, Ильин, 2020; Сизова, 2020].

Такой многоуровневый подход позволяет избежать упрощенного понимания предпринимательской культуры как личного качества предпринимателя. Безусловно, личностные характеристики собственника или руководителя значимы, однако они формируются и реализуются внутри определенной институциональной среды. Если предприниматель сталкивается с непрозрачными правилами, избыточными барьерами, недоступностью финансирования, слабой защитой прав и формальным характером поддержки, то даже высокий уровень личной инициативы не всегда преобразуется в устойчивое развитие бизнеса. И наоборот, качественная инфраструктура поддержки может усиливать рациональные и ответственные модели предпринимательского поведения.

Для целей настоящего исследования предпринимательская культура понимается как многоуровневая система ценностей, норм, управленческих практик и моделей экономического поведения, обеспечивающих качество предпринимательской деятельности на уровне отдельной организации, делового взаимодействия и институциональной среды. К ключевым элементам предпринимательской культуры относятся: отношение к собственности; управление ресурсами; отношение к собственному и наемному человеческому капиталу; отношение к доходу и принципам его распределения; социальная ответственность; деловая этика; способность к инновациям; готовность к легальному и прозрачному взаимодействию с государством и контрагентами.

Связь предпринимательской культуры с качеством предпринимательской деятельности проявляется в том, что культура определяет не только способ получения прибыли, но и способ сохранения и развития бизнеса. Организация с низким уровнем предпринимательской культуры может использовать поддержку ситуативно: получить субсидию, льготный кредит или консультацию, не меняя управленческой модели. Организация с более развитой предпринимательской культурой использует инфраструктуру поддержки как ресурс развития: для повышения компетенций, обновления бизнес-модели, выхода на новые рынки, укрепления репутации и повышения устойчивости.

Жизненный цикл малого и среднего бизнеса как основание адресной поддержки

Жизненный цикл организации является одной из базовых категорий управленческой науки. В работах Л. Грейнера развитие организации описывается как последовательность этапов эволюции и кризисов, связанных с ростом размера, усложнением структуры и изменением управленческих механизмов [Greiner, 1972]. И. Адизес рассматривает жизненный цикл через изменение баланса предпринимательской, административной, интеграционной и производственной функций организации [Adizes, 2004]. Н. Черчилль и В. Льюис применительно

к малому бизнесу выделяли стадии существования, выживания, успеха, роста и зрелости ресурсов [Churchill, Lewis, 1983]. Общим для этих подходов является признание того, что потребности организации меняются по мере ее развития.

Для целей анализа инфраструктурной поддержки МСП целесообразно использовать унифицированную пятиэтапную модель: возникновение, рост, зрелость, спад или кризис, прекращение деятельности или трансформация. Такая модель достаточно проста для практического применения, но при этом позволяет учитывать различия между предпринимательскими задачами на разных стадиях.

Логику последовательности этапов жизненного цикла малого и среднего бизнеса и соответствующих акцентов инфраструктурной поддержки можно представить в виде блок-схемы (рис. 1).

ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА МСП И АДРЕСНАЯ ИНФРАСТРУКТУРНАЯ ПОДДЕРЖКА

Каждый этап развития бизнеса связан с собственными потребностями и приоритетными мерами поддержки.



Логика модели: от запуска бизнеса к масштабированию, устойчивому развитию, преодолению кризиса и дальнейшей трансформации.

Рисунок 1 – Этапы жизненного цикла МСП и логика адресной инфраструктурной поддержки. Источник: составлено автором

Этап возникновения связан с регистрацией бизнеса, поиском ниши, первичным формированием продукта или услуги, выбором организационно-правовой формы, привлечением первых клиентов, определением финансовой модели. На данном этапе предпринимательская культура еще не институционализована внутри организации. Она часто зависит от личных установок основателя, его опыта, готовности работать в легальном поле, способности отличать предпринимательский риск от авантюрного поведения. Главные дефициты этого этапа — нехватка знаний, стартового капитала, помещений, оборудования, юридической и налоговой грамотности, понимания рынка.

Этап роста характеризуется увеличением выручки, расширением клиентской базы, наймом сотрудников, усложнением процессов, необходимостью делегирования и формализации управления. Предпринимательская культура на этом этапе проходит проверку масштабированием. Если основатель продолжает управлять бизнесом исключительно вручную, без регламентов, учета, кадровой политики и финансового планирования, рост может привести не к развитию, а к управленческому кризису. Поэтому поддержка на стадии роста должна быть связана не только с финансированием, но и с управленческим сопровождением.

Этап зрелости предполагает относительную устойчивость бизнес-модели, наличие стабильных рынков, сформированной команды, отработанных процессов и репутации. Однако зрелость не означает отсутствие рисков. Наоборот, возникает опасность инерции, снижения инновационной активности, зависимости от привычных клиентов и технологий. Предпринимательская культура зрелой организации должна включать стратегическое мышление, готовность к обновлению, развитие человеческого капитала, ответственное распределение дохода, социальную и экологическую ответственность.

Этап спада или кризиса связан с ухудшением финансовых показателей, потерей рынка, снижением спроса, ростом долговой нагрузки, технологическим отставанием или управленческим конфликтом. На этой стадии особенно важно отличать временный кризис от истощения бизнес-модели. Предпринимательская культура проявляется в готовности к диагностике, признанию ошибок, переговорам с кредиторами и партнерами, реструктуризации, переобучению персонала и поиску новой модели развития.

Этап прекращения деятельности или трансформации не должен рассматриваться исключительно как неудача. Для предпринимательской культуры важно, каким образом бизнес завершает деятельность: с соблюдением обязательств, корректным отношением к работникам, партнерам и государству, сохранением деловой репутации и возможностью последующего возвращения в предпринимательство. В ряде случаев прекращение прежней деятельности становится не выходом из предпринимательства, а переходом к новой организационной форме, рынку или продукту.

Следовательно, жизненный цикл МСП является не только управленческой категорией, но и основанием для проектирования адресной инфраструктурной поддержки. Универсальная поддержка, одинаково предлагаемая всем субъектам, не может быть достаточно эффективной, поскольку не учитывает различий между стартовым предпринимателем, растущей компанией, зрелой организацией и бизнесом в кризисе.

Инфраструктура поддержки МСП как фактор формирования предпринимательской культуры.

Инфраструктура поддержки предпринимательства включает совокупность институтов, организаций, сервисов и инструментов, обеспечивающих предпринимателю доступ к финансовым, имущественным, информационным, консультационным, образовательным, технологическим и сбытовым ресурсам. В российской практике к ней относятся федеральные и региональные институты развития, Корпорация МСП, МСП Банк, региональные гарантийные

организации, государственные микрофинансовые организации, центры «Мой бизнес», бизнес-инкубаторы, технопарки, промышленные парки, центры поддержки экспорта, фонды содействия инновациям, цифровые платформы и иные организации [Федеральный закон № 209-ФЗ, 2007; Корпорация МСП, [www...](http://www.msp.ru)].

Традиционно инфраструктура поддержки рассматривается как инструмент преодоления ресурсных ограничений МСП. Это справедливо, но недостаточно. Финансирование, льготы, субсидии, гранты, имущественная поддержка, консультации и обучение важны не только сами по себе. Они задают предпринимателю определенный стандарт поведения. Например, грантовая поддержка предполагает конкурсность, проектную логику, отчетность и целевое использование средств. Льготное кредитование требует финансовой дисциплины и способности планировать денежные потоки. Участие в закупках крупных компаний или государства предполагает соблюдение договорных обязательств, прозрачность документации и способность работать по регламентам. Образовательные программы формируют управленческие компетенции и представление о допустимых деловых практиках.

Таким образом, инфраструктура поддержки способна воздействовать на предпринимательскую культуру по нескольким направлениям. Во-первых, она снижает барьеры входа в предпринимательство, помогая легализовать инициативу и перевести ее из неформальной занятости в устойчивую хозяйственную деятельность. Во-вторых, она формирует умения и управленческие практики, необходимые для рационального использования ресурсов. В-третьих, она способствует включению предпринимателя в деловые сети, профессиональные сообщества и партнерские цепочки. В-четвертых, она задает стандарты финансовой, правовой и этической ответственности. В-пятых, она может стимулировать инновационное и социально ответственное поведение.

При этом воздействие инфраструктуры поддержки не является автоматическим. Наличие бизнес-инкубатора, грантовой программы или цифровой платформы не гарантирует развития предпринимательской культуры, если инструменты применяются формально, без диагностики потребностей бизнеса. Например, начинающему предпринимателю может быть предложен общий курс по бизнес-планированию, тогда как его реальная проблема состоит в выборе налогового режима, проверке гипотезы спроса или доступе к помещению. Зрелой компании может быть предложена базовая консультация, хотя ей нужны экспортное сопровождение, технологическая модернизация или программа подготовки управленческой команды. Бизнесу в кризисе может быть недоступна квалифицированная антикризисная диагностика, вследствие чего предприниматель воспринимает поддержку как набор разрозненных и мало применимых мер.

Именно поэтому инфраструктурная поддержка должна быть адресной. Адресность в данном случае означает не только отбор получателей по формальным критериям, но и соотнесение меры поддержки с этапом жизненного цикла организации, ее стратегической задачей и элементом предпринимательской культуры, который необходимо развивать.

Результаты исследования: авторская матрица соответствия инструментов инфраструктурной поддержки этапам жизненного цикла МСП

Основным результатом исследования является авторская матрица соответствия инструментов инфраструктурной поддержки этапам жизненного цикла МСП и элементам предпринимательской культуры (табл. 1). Логика матрицы основана на предположении, что

каждый этап развития бизнеса имеет собственный набор дефицитов, а значит, требует специфического набора инфраструктурных инструментов. Эти инструменты должны оцениваться не только по факту предоставления услуги, но и по тому, какие элементы предпринимательской культуры они формируют.

Таблица 1 – Матрица соответствия инструментов инфраструктурной поддержки этапам жизненного цикла МСП и элементам предпринимательской культуры

Этап жизненного цикла МСП	Ключевые потребности бизнеса	Приоритетные инструменты инфраструктурной поддержки	Формируемые элементы предпринимательской культуры	Ожидаемый результат
Возникновение бизнеса	Регистрация, выбор ниши, проверка бизнес-идеи, стартовые ресурсы, правовая и налоговая грамотность	Центры «Мой бизнес», консультационные сервисы, бизнес-инкубаторы, гранты на старт, образовательные программы, цифровая платформа МСП.РФ, льготное имущество	Легальное отношение к собственности, базовая финансовая дисциплина, понимание ответственности предпринимателя, готовность к обучению, первичная деловая этика	Снижение входных барьеров, легализация инициативы, повышение качества старта бизнеса
Рост	Масштабирование продаж, найм персонала, оборотное финансирование, управленческая формализация, доступ к рынкам	Льготное кредитование, гарантийные механизмы, микрофинансирование, акселераторы, программы наставничества, помощь в закупках, обучение управлению	Рациональное управление ресурсами, ответственное отношение к человеческому капиталу, делегирование, договорная дисциплина, ориентация на развитие	Переход от предпринимательской инициативы к устойчивой организации
Зрелость	Инновационное обновление, повышение производительности, экспорт, репутация, социальная ответственность	Технопарки, промышленные парки, центры поддержки экспорта, программы технологического развития, лизинг оборудования, участие в кооперационных цепочках	Инновационная культура, воспроизводственное распределение дохода, инвестиции в персонал, социальная и экологическая ответственность, репутационное поведение	Укрепление конкурентоспособности, диверсификация рынков, повышение устойчивости
Спад или кризис	Диагностика проблем, реструктуризация, снижение долговой нагрузки, изменение бизнес-модели, сохранение команды	Антикризисный консалтинг, правовая поддержка, программы реструктуризации, гарантийные механизмы, переобучение, поиск новых каналов сбыта	Ответственное отношение к обязательствам, готовность к изменениям, прозрачность взаимодействия с кредиторами и партнерами, управленческая рефлексия	Предотвращение закрытия жизнеспособного бизнеса, восстановление управляемости
Прекращение деятельности или трансформация	Корректное завершение обязательств, передача активов, перезапуск, смена формата деятельности	Юридическое сопровождение, налоговые консультации, сервисы ликвидации и реорганизации, программы повторного предпринимательства, наставничество	Цивилизованный выход из бизнеса, сохранение деловой репутации, уважение к обязательствам, способность к новому предпринимательскому циклу	Снижение негативных последствий закрытия, сохранение предпринимательского опыта

Предложенная матрица показывает, что один и тот же инструмент может иметь разное значение на разных этапах жизненного цикла. Например, образовательная поддержка на этапе возникновения направлена на базовую грамотность предпринимателя, на этапе роста — на управленческое масштабирование, на этапе зрелости — на стратегическое развитие, инновации и экспорт, а на этапе кризиса — на антикризисное управление и переобучение. Аналогично финансовые инструменты на старте выполняют функцию запуска, на этапе роста — функцию масштабирования, на зрелости — функцию модернизации, а в кризисе — функцию стабилизации или реструктуризации.

Матрица также позволяет уточнить роль отдельных инфраструктурных организаций. Бизнес-инкубаторы наиболее значимы на стадии возникновения, поскольку обеспечивают начинающему предпринимателю не только помещение или сервисы, но и среду первичной социализации в предпринимательстве. Технопарки и промышленные парки становятся особенно важными на стадиях роста и зрелости, когда компания нуждается в технологической базе, инженерной инфраструктуре, кооперации и доступе к инновационной среде. Центры поддержки предпринимательства и цифровые платформы важны на всех этапах, но их функционал должен меняться от навигации и базовых консультаций к комплексному сопровождению развития.

Гранты и субсидии также не должны рассматриваться только как финансовый ресурс. Они могут формировать проектную культуру предпринимателя: умение формулировать цель, планировать расходы, отвечать за результат, вести отчетность. Однако при слабой диагностике получателя грантовая поддержка может закреплять иждивенческую модель поведения, когда предприниматель ориентируется не на устойчивый рынок, а на поиск очередной бюджетной меры. Поэтому гранты должны сочетаться с обучением, наставничеством и последующей оценкой влияния на развитие бизнеса.

Льготное кредитование и гарантийные механизмы наиболее значимы для растущих и зрелых компаний, поскольку такие организации уже способны обслуживать долговые обязательства и использовать заемные средства для расширения. Но и здесь важна культурная составляющая: кредит не должен восприниматься как временное закрытие кассового разрыва без изменения бизнес-модели. Его эффективное использование предполагает финансовое планирование, учет рисков, прозрачность и ответственность перед кредитором.

Консультационные, образовательные и цифровые сервисы представляют особую группу инструментов, поскольку они воздействуют на нематериальные ресурсы предпринимательской организации. В условиях цифровизации экономики именно такие сервисы становятся каналом массового доступа к поддержке. Однако цифровая платформа эффективна только тогда, когда предприниматель понимает, какой инструмент ему нужен и на каком этапе развития он находится. Следовательно, цифровая инфраструктура должна включать не только каталог мер, но и диагностический модуль, позволяющий определить стадию жизненного цикла бизнеса и рекомендовать соответствующий набор поддержки.

Обсуждение результатов

Предложенная матрица позволяет сформулировать несколько исследовательских результатов.

Во-первых, инфраструктурная поддержка МСП должна оцениваться не только по количественным показателям охвата, но и по качественным изменениям предпринимательского

поведения. Количество выданных консультаций, кредитов, грантов или проведенных образовательных мероприятий не отражает того, изменилась ли управленческая практика бизнеса, повысилась ли устойчивость компании, улучшилось ли отношение к персоналу, стала ли организация более ответственной перед партнерами и государством. Поэтому критерии эффективности поддержки должны включать показатели влияния на элементы предпринимательской культуры.

Во-вторых, универсальные меры поддержки недостаточны, поскольку предпринимательские организации находятся на разных стадиях развития. Ошибка универсализации состоит в том, что инфраструктура предлагает одинаковые меры тем, кто только открывает бизнес, тем, кто масштабируется, и тем, кто переживает кризис. В результате часть мер оказывается преждевременной, часть — запоздалой, часть — недостаточно глубокой. Адресная поддержка должна начинаться с диагностики стадии жизненного цикла организации.

В-третьих, инфраструктура поддержки может выполнять функцию культурного посредника между государством и бизнесом. Предприниматель сталкивается не с абстрактной государственной политикой, а с конкретными организациями, сервисами, консультантами, банками, гарантийными фондами, цифровыми платформами. От качества этого взаимодействия зависит, воспринимает ли он государство как источник формальных требований или как партнера по развитию. В этом смысле инфраструктура поддержки влияет на уровень доверия, договорную дисциплину, готовность к легализации и долгосрочному планированию.

В-четвертых, развитие предпринимательской культуры требует сочетания финансовых и нефинансовых мер. Финансовая поддержка без управленческого сопровождения может дать краткосрочный эффект, но не изменить качество бизнеса. Нефинансовая поддержка без доступа к ресурсам может повысить компетентность предпринимателя, но не дать возможности реализовать стратегию. Следовательно, наиболее эффективной является комбинированная модель: финансовый инструмент должен сопровождаться консультацией, обучением, наставничеством, доступом к рынкам и последующей оценкой результата.

В-пятых, наибольший потенциал для развития предпринимательской культуры имеет не разовая, а траекторная поддержка. Траекторная поддержка означает, что предприниматель не просто получает отдельную услугу, а проходит последовательный путь: диагностика стадии развития; определение ключевых дефицитов; подбор инструментов; сопровождение; оценка результатов; переход к следующему уровню поддержки. Такая модель особенно важна для компаний, находящихся между стадиями: от старта к росту, от роста к зрелости, от кризиса к трансформации.

Практическое применение матрицы возможно на нескольких уровнях. На федеральном уровне она может использоваться при проектировании программ поддержки МСП и оценке их соответствия жизненному циклу бизнеса. На региональном уровне матрица может стать основой для настройки центров «Мой бизнес», бизнес-инкубаторов, гарантийных организаций и программ развития отраслевых кластеров. На уровне инфраструктурных организаций она может использоваться как инструмент первичной диагностики клиента. На уровне самого предпринимателя матрица позволяет осознанно выбирать меры поддержки, исходя из реальной стадии развития организации.

Особое значение предложенный подход имеет для цифровых сервисов. Современные платформы поддержки предпринимательства способны обеспечить массовый доступ к мерам поддержки, но для повышения их эффективности необходима персонализация. Если цифровая платформа будет предлагать предпринимателю не общий перечень мер, а индивидуальный

маршрут с учетом стадии жизненного цикла, отрасли, размера бизнеса, финансового состояния и стратегической цели, то поддержка станет более адресной. Это позволит снизить информационную перегрузку и повысить вероятность реального использования мер.

Следует подчеркнуть, что матрица не является жесткой схемой. В реальной практике бизнес может проходить этапы нелинейно: быстро расти, затем входить в кризис, затем трансформироваться; зрелая организация может запускать новое направление, фактически возвращаясь к стадии возникновения внутри отдельного проекта; предприниматель может закрыть один бизнес и открыть другой. Поэтому матрица должна применяться как аналитический инструмент, а не как формальная классификация. Ее задача — помочь определить, какой тип поддержки наиболее соответствует текущей предпринимательской ситуации.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что инфраструктурная поддержка малого и среднего предпринимательства должна рассматриваться шире, чем система финансовых, имущественных, консультационных и образовательных мер. Ее стратегическое значение заключается в способности формировать предпринимательскую культуру — систему норм, ценностей и практик, определяющих качество предпринимательской деятельности на микро-, мезо- и макроуровне.

Предпринимательская культура проявляется в отношении к собственности, ресурсам, человеческому капиталу, доходу, партнерам, государству, социальной ответственности и деловой этике. Эти элементы не являются неизменными: они формируются под воздействием институциональной среды, рыночной практики и инфраструктуры поддержки. Следовательно, поддержка МСП может быть эффективной только в том случае, если она не ограничивается предоставлением отдельных ресурсов, а способствует развитию ответственного, устойчивого и адаптивного предпринимательского поведения.

Жизненный цикл малого и среднего бизнеса выступает ключевым основанием адресной поддержки. На стадии возникновения наиболее важны снижение входных барьеров, легализация предпринимательской инициативы, базовая консультационная и образовательная помощь. На стадии роста — финансирование масштабирования, управленческое сопровождение, развитие кадровой политики и доступ к рынкам. На стадии зрелости — инновационное обновление, экспорт, технологическая модернизация, социальная ответственность и деловая репутация. На стадии спада или кризиса — антикризисная диагностика, реструктуризация и переобучение. На стадии прекращения деятельности или трансформации — цивилизованный выход из бизнеса, сохранение репутации и предпринимательского опыта.

Научный результат статьи состоит в разработке авторской матрицы соответствия инструментов инфраструктурной поддержки этапам жизненного цикла МСП и элементам предпринимательской культуры. Данная матрица позволяет перейти от универсальной логики поддержки к адресной, траекторной и культурно ориентированной модели. Ее применение может повысить результативность инфраструктуры поддержки, поскольку связывает меры с конкретными потребностями бизнеса и ожидаемыми качественными изменениями предпринимательской деятельности.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии подхода к

инфраструктурной поддержке как к механизму формирования предпринимательской культуры. Практическая значимость состоит в возможности использования предложенной матрицы органами государственной власти, институтами развития, региональными центрами поддержки предпринимательства, бизнес-инкубаторами, технопарками и самими субъектами МСП.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой предложенной матрицы на материалах отдельных регионов, отраслей и групп предпринимателей. Особое значение имеет разработка системы показателей, позволяющей оценивать не только объем оказанной поддержки, но и ее влияние на качество предпринимательской культуры, устойчивость бизнеса, уровень доверия, деловую этику, инновационность и социальную ответственность субъектов МСП.

Библиография

1. Более 12 млн самозанятых зарегистрировались в России // Федеральная налоговая служба России. 2024. URL: https://www.nalog.gov.ru/m77/news/activities_fts/15487019/
2. Вебер М. Избранные произведения / пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; предисл. П.П. Гайдено. М.: Прогресс, 1990. 808 с.
3. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства // Федеральная налоговая служба России. URL: <https://tmisp.nalog.ru/>
4. Ильин А.Б., Лашкевич М.А., Сизова Ю.С. Государственное регулирование предпринимательской деятельности: учебник. М.: КНОРУС, 2025. 192 с.
5. Ильин А.Б., Леонтьева Л.С. Организация предпринимательской деятельности: учебник. М.: КНОРУС, 2019. 342 с.
6. Корпорация МСП. Поддержка малого и среднего бизнеса. URL: <https://corpmsp.ru/to-business/>
7. Лапуста М.Г. Предпринимательство: учебник. М.: ИНФРА-М, 2008. 608 с.
8. Леонтьева Л.С., Ильин А.Б., Сизова Ю.С. Национальная предпринимательская культура в России: институциональные механизмы формирования // Современная конкуренция. 2017. Т. 11, № 4 (64). С. 82-92.
9. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2007. № 31. Ст. 4006.
10. Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 2 июня 2016 г. № 1083-р // Собрание законодательства Российской Федерации. 2016. № 24. Ст. 3549.
11. Почти каждый четвертый экономически активный россиянин вовлечен в предпринимательство // Министерство экономического развития Российской Федерации. 2025. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/pochti_kazhdyy_chetvertyy_ekonomicheskii_aktivnyy_rossiyanin_vovlechen_v_predprinimatelstvo.html
12. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / пер. с нем. М.: ЭКОМ, 1992. 240 с.
13. Сизова Ю.С. Консолидация принципов экономики знаний и цифровой экономики для повышения предпринимательской культуры // Современная конкуренция. 2020. Т. 14, № 3 (79). С. 41-49. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-41-49.
14. Сизова Ю.С., Леонтьева Л.С., Ильин А.Б. Механизмы влияния инфраструктуры поддержки на развитие предпринимательской культуры: монография / под общ. ред. Ю.С. Сизовой. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2020. 150 с.
15. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing, 2004. 460 p.
16. Churchill N.C., Lewis V.L. The Five Stages of Small Business Growth // Harvard Business Review. 1983. Vol. 61, No. 3. P. 30-50.
17. Drucker P.F. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
18. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50, No. 4. P. 37-46.
19. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
20. Sizova Yu.S., Kuspanova D. Corporate Culture as the Engine of the Organization's Growth and Development // Экономика и предпринимательство. 2024. № 7 (168). С. 1104-1110.

Infrastructure Support for Small and Medium-Sized Enterprises as a Mechanism for Forming Entrepreneurial Culture at the Stages of the Organization's Life Cycle

Yuliya S. Sizova

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Foreign Languages,
Institute of Foreign Languages,
Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,
117198, 6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: sizova-yus@rudn.ru

Polina D. Ul'yanova

Bachelor Student,
Institute of Foreign Languages,
Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,
117198, 6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: polina_ulyanova2011@mail.ru

Abstract

The article examines the problem of increasing the effectiveness of infrastructure support for small and medium-sized enterprises from the perspective of its influence on the formation of entrepreneurial culture. The relevance of the study is conditioned by the fact that the quantitative expansion of the SME support system is not always accompanied by a qualitative change in entrepreneurial behavior, organizational sustainability, and the ability of businesses to develop. The aim of the article is to develop and theoretically substantiate a matrix of correspondence between infrastructure support instruments, the stages of the life cycle of SME entities, and the elements of entrepreneurial culture. The methodological basis of the study comprises systemic, institutional, comparative-analytical, and structural-functional approaches, as well as the method of typologizing support instruments according to their impact on entrepreneurial culture. The article reveals the micro-, meso-, and macro-levels of entrepreneurial culture, characterizes the stages of the life cycle of small and medium-sized businesses, and systematizes the main infrastructure support instruments: business incubators, technoparks, entrepreneurship support centers, grants, subsidies, preferential lending, guarantee mechanisms, consulting, educational, and digital services. The scientific result of the study is expressed in the author's matrix, which allows correlating the needs of businesses at the stages of emergence, growth, maturity, decline, and transformation with support instruments and elements of entrepreneurial culture. It is substantiated that the support infrastructure should be considered not as a set of disparate measures, but as a mechanism for forming an adaptive, responsible, and development-oriented entrepreneurial culture. The practical significance of the article lies in the possibility of using the proposed matrix by government authorities, development institutions, and SME entities when designing targeted support measures. The limitation of the study

is the need for subsequent empirical verification of the matrix using regional data.

For citation

Sizova Yu.S., Ul'yanova P.D. (2026) Infrastrukturnaya podderzhka malogo i srednego predprinimatel'stva kak mekhanizm formirovaniya predprinimatel'skoy kul'tury na etapakh zhiznennogo tsikla organizatsii [Infrastructure Support for Small and Medium-Sized Enterprises as a Mechanism for Forming Entrepreneurial Culture at the Stages of the Organization's Life Cycle]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (4A), pp. 137-153. DOI: 10.34670/AR.2026.79.97.013

Keywords

Small and medium-sized enterprises, entrepreneurial culture, infrastructure support, organization life cycle, business incubator, technopark, development institutions, digital platform, targeted support, entrepreneurial activity, business ethics, business sustainability.

References

1. Adizes, I. (2004). *Managing corporate lifecycles*. The Adizes Institute Publishing.
2. Bolee 12 mln samozanyatykh zaregistirovalis v Rossii [More than 12 million self-employed persons registered in Russia]. (2024). *Federal Tax Service of Russia*. https://www.nalog.gov.ru/m77/news/activities_fts/15487019/
3. Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
4. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row.
5. Edinyy reestr subektov malogo i srednego predprinimatel'stva [Unified register of small and medium-sized enterprises]. (n.d.). *Federal Tax Service of Russia*. <https://rmssp.nalog.ru/>
6. Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
7. Ilyin, A. B., Lashkevich, M. A., & Sizova, Yu. S. (2025). *Gosudarstvennoe regulirovanie predprinimatelskoy deyatel'nosti* [State regulation of entrepreneurial activity]. KNORUS.
8. Ilyin, A. B., & Leontieva, L. S. (2019). *Organizatsiya predprinimatelskoy deyatel'nosti* [Organization of entrepreneurial activity]. KNORUS.
9. Korporatsiya MSP [SME Corporation]. (n.d.). *Podderzhka malogo i srednego biznesa* [Support for small and medium-sized businesses]. <https://corpmsp.ru/to-business/>
10. Lapusta, M. G. (2008). *Predprinimatel'stvo* [Entrepreneurship]. INFRA-M.
11. Leontieva, L. S., Ilyin, A. B., & Sizova, Yu. S. (2017). Natsionalnaya predprinimatelskaya kultura v Rossii: institutsionalnye mekhanizmy formirovaniya [National entrepreneurial culture in Russia: Institutional mechanisms of formation]. *Journal of Modern Competition*, 11(4), 82-92.
12. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
13. Ob utverzhdenii Strategii razvitiya malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 goda [On approval of the Strategy for the development of small and medium-sized entrepreneurship in the Russian Federation for the period up to 2030]. (2016). Order of the Government of the Russian Federation No. 1083-r of June 2, 2016.
14. O razvitii malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiyskoy Federatsii [On the development of small and medium-sized entrepreneurship in the Russian Federation]. (2007). Federal Law No. 209-FZ of July 24, 2007.
15. Pochti kazhdyy chetvertyy ekonomicheski aktivnyy rossiyanin вовлечен в predprinimatel'stvo [Almost every fourth economically active Russian is involved in entrepreneurship]. (2025). *Ministry of Economic Development of the Russian Federation*. https://www.economy.gov.ru/material/news/pochti_kazhdyy_chetvertyy_ekonomicheski_aktivnyy_rossiyanin_vovlechen_v_predprinimatel'stvo.html
16. Ryttinger, R. (1992). *Kultura predprinimatel'stva* [Entrepreneurial culture] (Transl. from German). EKOM.
17. Sizova, Yu. S. (2020). Konsolidatsiya printsipov ekonomiki znaniy i tsifrovoy ekonomiki dlya povysheniya predprinimatelskoy kul'tury [Consolidation of the principles of the knowledge economy and digital economy to improve entrepreneurial culture]. *Journal of Modern Competition*, 14(3), 41-49. <https://doi.org/10.37791/1993-7598-2020-14-3-41-49>

-
18. Sizova, Yu. S., Leontieva, L. S., & Ilyin, A. B. (2020). *Mekhanizmy vliyaniya infrastruktury podderzhki na razvitie predprinimatelskoy kultury* [Mechanisms of the influence of support infrastructure on the development of entrepreneurial culture]. Plekhanov Russian University of Economics.
 19. Sizova, Yu. S., & Kuspanova, D. (2024). Corporate culture as the engine of the organization's growth and development. *Economics and Entrepreneurship*, (7), 1104-1110.
 20. Weber, M. (1990). *Izbrannye proizvedeniya* [Selected works] (Transl. from German). Progress.