

УДК 334.722:662.641

**Гамаюнов Сергей Николаевич**, Д.т.н., профессор  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»

**Жигульская Александра Ивановна**, к.т.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»

**Зюзин Борис Федорович**, Д.т.н., профессор  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»

**Гусева Анна Михайловна**, к.т.н., доцент  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»

## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ТОРФЯНОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ СИСТЕМНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

**Аннотация.** Статья предлагает стратегию устойчивого развития малого торфяного бизнеса. Выявлены внешние и внутренние барьеры. Предложена двухуровневая модель: на макроуровне – господдержка и институциональные изменения, на микроуровне – диверсификация, кооперация и цифровизация. Рассмотрен переход к продукции с высокой добавленной стоимостью и роль бизнеса в устойчивости регионов

**Ключевые слова:** Малый бизнес, торфяная отрасль, стратегическое управление, кооперация, диверсификация, цифровизация

Экономическая устойчивость периферийных территорий Центральной России напрямую зависит от состояния малого предпринимательства в ресурсных отраслях. Среди них особое место занимает торфяной сектор – отрасль, способная одновременно решать задачи энергетической автономии, сельскохозяйственной продуктивности и социальной стабильности. Малые торфяные предприятия, формально соответствующие критериям Федерального закона № 209-ФЗ, обладают недооцененным потенциалом как ядра локального развития. Однако их потенциал остается нереализованным из-за сложного переплетения внешних регуляторных ограничений и внутренних управленческих слабостей [1, 2]. Это требует не разрозненных мер, а синергетической стратегии, объединяющей действия бизнеса и государства.

В условиях усиливающейся экономической турбулентности, санкционного давления и логистических разрывов малые торфяные предприятия сталкиваются с непропорциональными нагрузками. Традиционные модели выживания, основанные на минимизации издержек, исчерпали себя. Возникает острая потребность в адаптивных управленческих парадигмах, фокусирующихся не на сопротивлении кризису, а на его трансформации в источник роста. Настоящая работа предлагает именно такой подход – через практико-ориентированную стратегию, сочетающую макроуровневую поддержку и микроуровневую инициативу. Акцент сделан на решениях, применимых даже при ограниченных ресурсах, нестабильном спросе и обострении конкуренции.

Основная масса предприятий торфяной отрасли относится к субъектам малого предпринимательства, что определяет их стратегические преимущества: оперативную гибкость, способность к быстрой адаптации и глубокую интеграцию в локальные рынки. Эти предприятия выполняют критически важную социально-экономическую функцию: они не только создают рабочие места, но и формируют социальную ткань удаленных поселений, обеспечивая



стабильность местных бюджетов и сдерживая отток населения. Тем не менее, развитие отрасли сдерживается комплексом системных проблем, имеющих как внешнюю, так и внутреннюю природу [3].

К внешним вызовам относится, прежде всего, хроническая финансовая ограниченность. Малые предприятия испытывают острый дефицит собственного капитала и сталкиваются с высокими ставками по кредитам, что делает невозможным модернизацию парка оборудования и внедрение современных технологий. Эта проблема усугубляется сохраняющимися административными барьерами: сложность оформления прав на землю, длительные сроки получения лицензий и избыточная отчетность создают значительные операционные издержки. Существующие меры государственной поддержки зачастую носят фрагментарный характер и не учитывают отраслевой специфики – в частности, высоких сезонных затрат и длительного срока окупаемости инвестиционных проектов. Отдельную тяжесть представляют демографические вызовы: устойчивый отток молодежи и квалифицированных кадров из сельской местности приводит к постепенной деградации управленческого и производственного потенциала.

Внутренние ограничения не менее значимы. Многие предприниматели обладают ограниченными управленческими компетенциями, что затрудняет стратегическое планирование, маркетинговое позиционирование и финансовое моделирование. Производственная модель зачастую остается консервативной: предприятия избегают внедрения новых технологий, опасаясь рисков и дополнительных затрат. Отсутствие горизонтальных связей между предприятиями лишает их возможности кооперироваться для совместных закупок, логистики и сбыта, что приводит к дублированию функций и росту издержек. В совокупности внешние и внутренние барьеры подрывают экономическую устойчивость предприятий и ускоряют социально-экономическую деградацию регионов.

Чтобы преодолеть эти вызовы, необходима целостная система мер, объединяющая усилия государства и бизнеса. Стратегия антикризисного управления на макроуровне должна быть направлена на создание благоприятной институциональной среды через реализацию нескольких взаимосвязанных направлений. Прежде всего, требуется радикальное упрощение административных процедур в сфере землепользования, лицензирования и отчетности для малых предприятий – вплоть до введения «одного окна». Параллельно необходимо развивать адресные финансовые инструменты: льготное кредитование для покрытия сезонных затрат, расширение лизинговых программ для приобретения современной техники, создание отраслевых фондов кредитной кооперации, способных аккумулировать ресурсы для финансирования перспективных проектов.

Ключевым рычагом снижения издержек выступает стимулирование кооперации. Государственная поддержка должна быть направлена на формирование горизонтальных связей между предприятиями для совместного использования инфраструктуры, техники, организации снабжения и сбыта. Налоговое стимулирование следует пересмотреть в сторону снижения фискальной нагрузки и введения целевых льгот для предприятий, инвестирующих в модернизацию и расширение производства. Значительный резерв повышения эффективности – в развитии кадрового потенциала через финансирование программ целевой подготовки и повышения квалификации на базе образовательно-производственных кластеров. Завершающим элементом системы макроуровневой поддержки должна стать сеть информационно-консультационных центров, предоставляющих малым предприятиям услуги по освоению ресурсосберегающих технологий, маркетингу, правовой защите и экологическому менеджменту, а также стимулирование прикладных исследований в области торфяного дела.

На микроуровне эффективность малых торфяных предприятий зависит от качества внутреннего управления и рационального использования собственных резервов. Ключевым элементом становится стратегическая оптимизация производственной модели: выбор специализации на основе анализа природно-климатических условий и рыночной конъюнктуры.



Особое внимание следует уделить диверсификации продукции: развитие линий по производству питательных грунтов, биоудобрений на основе гуминовых кислот, сорбентов для экологических аварий и субстратов для вертикального фермерства позволяет не только снизить зависимость от одного рынка, но и значительно повысить маржинальность бизнеса.

Фундаментальным фактором конкурентоспособности выступает внедрение инноваций и цифровых технологий [5]. Технологическая модернизация – включая биотехнологические методы переработки, экологически чистые технологии добычи и цифровые системы мониторинга – способствует росту качества продукции, снижению издержек и минимизации экологического ущерба [1, 5]. Развитие кадрового потенциала должно трансформироваться из вспомогательной функции в стратегический приоритет: создание условий для непрерывного обучения, привлечение специалистов из смежных отраслей, формирование инновационной корпоративной культуры.

Не менее важна трансформация сбытовой политики в полноценную маркетинговую стратегию. Это предполагает глубокий анализ спроса, сегментацию рынка, разработку комплексных подходов к продвижению и формирование устойчивых каналов сбыта. Наиболее прогрессивные предприятия вводят позицию продукт-менеджера, координирующего усилия маркетинга, НИОКР и производства. Активное участие в кооперативных структурах позволяет малым предприятиям консолидировать ресурсы для решения общих задач логистики, проводить коллективное продвижение регионального бренда и обмениваться передовыми практиками.

Таким образом, устойчивое развитие малого торфяного бизнеса требует комплексного подхода, основанного на синергии государственной поддержки и инициативной активности предпринимателей. Предложенная система мер позволяет трансформировать текущие вызовы в возможности для роста, создавая основу для перехода от сырьевой модели к инновационно-ориентированной.

На макроуровне требуется выработка и последовательная реализация целенаправленной государственной политики, сфокусированной на устранении институциональных барьеров, развитии диверсифицированных финансовых инструментов, активном стимулировании кооперации и создании условий для инновационного обновления отрасли.

Малым торфяным предприятиям целесообразно сосредоточиться на переходе от реактивного управления к долгосрочному стратегическому планированию, расширении ассортимента за счет продукции с высокой добавленной стоимостью, инвестициях в человеческий капитал через системы непрерывного обучения, активном включении в кооперативные структуры для коллективного решения логистических и сбытовых задач, а также поэтапном внедрении цифровых решений для управления производственными цепочками и контроля качества продукции.

В будущем необходимо сосредоточиться на разработке методик оценки эффективности мер господдержки и адаптации моделей кооперации к региональным особенностям. Реализация этих мер поможет не только укрепить позиции малых торфяных предприятий, но и подтолкнуть социально-экономическое развитие целых регионов

### **Список литературы:**

1. Гамаюнов С.Н. Тенденции производства и переработки торфа для нужд сельского хозяйства: монография. – Тверь: ООО Издательство «Триада», 2016. – 256 с.
2. Газгиреев А.Ш. Состояние антикризисного управления малых и средних предприятий в Российской Федерации в современных условиях // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». – 2024. – Т. 2, № 40. – С. 110–119.
3. Тенденции развития малого и среднего бизнеса в Российской Федерации в кризисных условиях: вызовы и перспективы / И.В. Krakovetskaya [и др.] // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 113–124.



4. Чекмарев О.П., Лукичев П.М., Аверьянова Е.В. Современная кооперация: потенциал и проблемы развития: монография / Под ред. д.э.н. Чекмарева О.П. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. – 188 с.

5. Новиков Д.С., Иванов П.А. Цифровая трансформация природопользования: вызовы и возможности для малого бизнеса // Устойчивое развитие экономики. – 2025. – № 1. – С. 78–85

