

<https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.009>

Научная статья



## Стратегии успешности женщин-предпринимателей в России и зарубежных странах: сравнительный анализ

**И. Н. Дроздов**

Дальневосточный федеральный университет,  
Владивосток, Российская Федерация  
stat.abc@mail.ru

### **Аннотация**

**Введение.** Актуальность исследования обусловлена растущим вкладом женщин-предпринимателей в экономическое развитие при сохранении системных барьеров и противоречий, ключевым из которых является диссонанс между декларируемой государственной поддержкой и реальными институциональными ограничениями, включая финансовые барьеры, гендерные стереотипы и региональную дифференциацию условий ведения бизнеса.

**Цель.** Выявить и сопоставить стратегии успешности женщин-предпринимателей в России и зарубежных странах в контексте системных барьеров и возможностей их преодоления в различных экономических и культурных условиях.

**Методы.** Вторичный анализ научных публикаций и аналитических отчетов, контент-анализ полнотекстовых источников. Выборка стран произведена с учетом уровня экономического развития по классификации МВФ.

**Результаты.** Установлено, что стратегии успешности детерминированы уровнем экономического развития и спецификой институциональной среды. Выявлены существенные различия: в развитых странах преобладают проактивные стратегии использования институциональных возможностей, тогда как в России и развивающихся странах доминируют адаптивные и компенсаторные стратегии преодоления системных барьеров.

**Научная новизна.** На основе сравнительного анализа адаптивных и компенсаторных стратегий успешности женщин-предпринимателей выявлен уникальный характер российских стратегий, сочетающих элементы различных моделей.

**Практическая значимость.** Результаты могут быть использованы государственными и общественными институтами для разработки адресных программ поддержки женского предпринимательства с учетом национальной и региональной специфики, а также самими предпринимательницами для выбора эффективных стратегий ведения бизнеса.

**Ключевые слова:** женское предпринимательство, стратегии успешности, уровень экономического развития, гендерные барьеры, институциональные возможности, российская экономика, зарубежная экономика

**Для цитирования:** Дроздов И. Н. Стратегии успешности женщин-предпринимателей в России и зарубежных странах: сравнительный анализ // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 1. С. 126–140. <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.009>

Поступила в редакцию 11 сентября 2025 г.; поступила после рецензирования 4 ноября 2025 г.; принята к публикации 2 декабря 2025 г.

© Дроздов И. Н.

Original article

# Success strategies of women entrepreneurs in Russia and abroad: A comparative analysis

**Igor N. Drozdov**

Far Eastern Federal University,  
Vladivostok, Russian Federation  
stat.abc@mail.ru

## **Abstract**

**Introduction.** The relevance of the study stems from the growing contribution of women entrepreneurs to economic development amid persistent systemic barriers. The key contradiction remains the dissonance between the declared state support and real institutional constraints, including financial barriers, gender stereotypes and regional differentiation of business conditions.

**Aim.** To identify and compare success strategies of women entrepreneurs in Russia and abroad in the context of systemic barriers and the opportunities to overcome them in different economic and cultural environments.

**Methods.** Secondary analysis of scientific publications and analytical reports, content analysis of full-text sources. The sample of countries was determined according to the IMF classification: advanced economies.

**Results.** It was found that success strategies are determined by the level of economic development and the specifics of the institutional environment. Significant differences were revealed: in developed countries, proactive strategies for using institutional opportunities prevail, while in Russia and developing countries, adaptive and compensatory strategies for overcoming systemic barriers dominate.

**Scientific novelty** based on the comparative analysis of adaptive and compensatory strategies, the study identifies the unique character of Russian strategies, which combine elements of different models.

**Practical significance.** The results can be used by state and public institutions to develop targeted programmes to support women's entrepreneurship, taking into account national and regional specifics, as well as by entrepreneurs themselves to select effective business strategies.

**Keywords:** women's entrepreneurship, success strategies, level of economic development, gender barriers, institutional opportunities, Russian economy, foreign economies

**For citation:** Drozdov, I. N. (2026). Success strategies of women entrepreneurs in Russia and abroad: A comparative analysis. *Vocational Education and Labour Market*, 14(1), 126–140. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.009>

Received September 11, 2025; revised November 4, 2025; accepted December 2, 2025.

## Введение

Актуальность исследования стратегий успешности женщин-предпринимателей обусловлена их растущим вкладом в экономическое развитие и социальный прогресс, что признается на национальном и международном уровнях (Коробова, 2024; Nechemias, Bahry, 2021). В современной глобальной экономике активное участие женщин имеет стратегическое значение для развивающихся экономик, позволяя активировать неиспользованный потенциал (Аскерова, 2024; Шмелева, Алгада, 2020).

Проблематика исследования заключается в ключевом противоречии между декларируемой государственной поддержкой и сохраняющимися системными барьерами (Pinkovetskaia, Ginzburg, 2018). В России это проявляется особенно ярко: несмотря на высокий уровень образования и профессиональный опыт, уровень предпринимательской активности женщин значительно ниже, чем у мужчин (3,9 % против 7,3 %) и ниже, чем у женщин в странах БРИКС (Nechemias, Bahry, 2021, с. 71). Лишь 22,2 % российских женщин уверены в своих способностях начать бизнес против 33,1 % мужчин (Там же, с. 69). Для поиска оптимальных решений, способных изменить ситуацию, проведен сравнительный анализ стратегий преодоления имеющихся барьеров и использования возможностей в разных национальных контекстах, особенно с учетом парадоксальной ситуации в постсоциалистической России, где предпринимательство одновременно является выходом из-под «стеклянного потолка» и ареной для самореализации, но при этом в обществе сильна тенденция напоминать женщинам об их «ежедневных домашних обязанностях» (Ylinenprää, Chechurina, 2000).

Несмотря на признанную важность женского предпринимательства и наличие большого количества исследований, самые значимые из которых использованы при написании настоящей статьи, анализ стратегий успешности, детерминированных уровнем экономического развития и спецификой институциональной среды, остается лакуной в научных представлениях. Не в полной мере изучены стратегии успешности, применяемые женщинами-предпринимателями в ответ на различные институциональные барьеры и возможности в сравнительной перспективе. Соответственно, *цель настоящего исследования* – выявить и сравнить стратегии успешности женщин-предпринимателей в России и зарубежных странах и тем самым приблизиться к пониманию механизмов достижения успеха в данной сфере. *Исследовательский вопрос*: каковы ключевые сходства и различия в стратегиях достижения успеха женщинами-предпринимателями в России и зарубежных странах, обусловленные различиями в экономическом развитии и социокультурных особенностях?

## Методы

Исследование является качественным и основано на вторичном анализе данных полнотекстовых научных публикаций и аналитических отчетов. Процедура сбора данных включала поиск, отбор и систематизацию информации по заранее заданным тематическим категориям.

Выбор качественного дизайна обусловлен необходимостью глубинного понимания сложного социально-экономического феномена, каким являются стратегии успешности в различных национальных контекстах.

Методами анализа данных выступили тематический анализ (для выявления и кодирования повторяющихся тем и паттернов в стратегиях), сравнительный анализ (для сопоставления выявленных стратегий в российском и зарубежном контекстах) и аналитическое обобщение (для формулирования выводов на основе интерпретации результатов анализа).

Выборка исследования формировалась целенаправленно с учетом уровня экономического развития стран, классифицированных по методологии Международного валютного фонда (МВФ)<sup>1</sup>. В анализ включен опыт стран с развитой экономикой (Великобритания, Германия, Испания, Италия, Канада, США, Финляндия, Франция), стран с формирующимся рынком и развивающейся экономикой (Азербайджан, Албания, Ботсвана, Бразилия, Индия, Индонезия, Иран, Казахстан, Китай, Колумбия, Ливан, Малайзия, Марокко, Польша, Россия, Турция) и стран с низкими доходами (Пакистан). Критериями отбора и оценки опыта женщин-предпринимателей выступили: наличие явно описанных в источниках стратегий поведения, направленных на преодоление барьеров или использование ресурсов; контекстуальная обусловленность этих стратегий национальными или региональными условиями; возможность их классификации и сравнения.

Теоретической основой исследования послужили теория человеческого капитала (Becker, 1975; Ucbasaran et al., 2008) и теория социального капитала (Caulkins, Peters, 2002; Davidsson, Honig, 2003), в соответствии с которыми экономическое поведение, а также подходы к определению предпринимательской успешности рассматриваются как многомерные понятия, включающие экономические и социально-личностные критерии.

Исследование реализовано в рамках подходов, ориентированных на выявление стратегий и факторов, стимулирующих конкурентные преимущества женщин-предпринимателей (Dalimunthe et al., 2025; Somià, 2025).

Ограничением исследования является опора на вторичные данные и уже проведенный другими авторами анализ, что может не отражать всей полноты изучаемого феномена. Кроме того, выборка стран не является репрезентативной для всех регионов мира, а отражает наиболее освещенные в проанализированных статьях кейсы.

## Результаты и обсуждение

### *Концептуализация и теоретическое разграничение ключевых факторов успешности*

В контексте исследования стратегий успешности ключевыми категориями для анализа являются «факторы сдерживания успешности» и «факторы, способствующие успешности». Эти понятия представляют

<sup>1</sup> International Monetary Fund. Annual Report 2024. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2024>

собой две стороны единого механизма, определяющего траекторию реализации женского предпринимательства в различных национальных и институциональных контекстах.

Под «факторами сдерживания успешности» понимается совокупность внешних и внутренних барьеров, которые систематически ограничивают возможности женщин-предпринимателей для создания, развития и устойчивого ведения бизнеса, а также для достижения ими личной и профессиональной самореализации. Теоретически барьеры могут быть объяснены в рамках теории человеческого капитала, когда недостаток специфических знаний и опыта, а также гендерные различия ограничивают способность идентифицировать и использовать возможности. В то же время теория социального капитала помогает объяснить, как ограниченный доступ к сетям и институциональная дискриминация подрывают способность мобилизовать необходимые ресурсы.

В противовес этому «факторы, способствующие успешности» представляют собой совокупность ресурсов, условий и стимулов, которые создают благоприятную среду для реализации предпринимательского потенциала женщин и усиливают их способность достигать поставленных целей. Теория социального капитала объясняет, как развитые сети поддержки (государственные, общественные, семейные) и благоприятное общественное мнение облегчают доступ к информации, финансам и другим критически важным активам, тем самым усиливая способность предпринимательниц достигать устойчивых значимых результатов.

Таким образом, взаимодействие и баланс между этими двумя группами факторов в значительной степени определяют специфику и характер стратегий успешности, которые вырабатывают женщины-предприниматели в ответ на вызовы и возможности конкретной социально-экономической и культурной среды.

### *Стратегии успешности российских женщин-предпринимателей*

Под «стратегией успешности женщин-предпринимателей» в данной статье понимается комплекс моделей поведения и решений, применяемых женщинами-предпринимателями для достижения устойчивых результатов бизнеса и личной самореализации, включающий механизмы преодоления барьеров и использования благоприятных факторов в конкретном социально-экономическом и культурном контексте.

В качестве критериев успешности учитываются как *экономические* (финансовая самостоятельность, получение дохода, масштабирование бизнеса, устойчивый бизнес, создание новых рабочих мест, повышение уровня жизни), так и *нематериальные* критерии (самореализация, достижение жизненных целей, обретение внутреннего комфорта и самоуважения, статус в обществе).

### **Стратегии успешности при преодолении факторов сдерживания**

Ключевыми факторами сдерживания в России являются финансовые барьеры (отсутствие стартового капитала, сложность привлечения инвестиций), административные препятствия, недостаток знаний и опыта, а также влияние гендерных стереотипов, усиливающихся в условиях

малых городов. Отсутствие финансовых возможностей остается наиболее устойчивым барьером, его отмечают от 33 до 39 % респондентов в динамике 2015–2017 гг. (Пиньковецкая, 2019, с. 127).

Эксперты GEM (Global Entrepreneurship Monitor) оценивают российскую предпринимательскую экосистему как неблагоприятную (NECI=4.6), особо выделяя такие проблемные области, как государственная политика (бюрократия, частые изменения правил, высокие налоги), бремя регуляций и доступ к финансированию (Nechemias, Bahry, 2021). Серьезным барьером выступает необходимость создания баланса между работой и семейными обязанностями («двойное бремя»), что отмечают 19,7 – 20,7 % предпринимательниц (Юнусова, 2025, с. 393). Почти половина (49,6 %) российских женщин-предпринимателей испытывает страх неудачи. Этот показатель почти в полтора раза выше, чем у мужчин (39,6 %) и соответствует общемировому тренду (Nechemias, Bahry, там же). Дополнительными барьерами являются нестабильное законодательство, коррупция, общая нестабильность в обществе и криминализация бизнеса, что особенно ярко проявлялось в 1990-е годы, но остается актуальным и сегодня, формируя крайне короткий горизонт планирования (1 месяц – 1 год) (Ylinenpää, Chechurina, 2000).

В ответ на эти вызовы российские предпринимательницы вырабатывают комплекс адаптивных, часто «оборонительных» или «компенсаторных» стратегий. Одной из наиболее распространенных является «стратегия активного использования институциональной поддержки», которая заключается в целенаправленном поиске и использовании мер государственной и муниципальной поддержки для консультационной, образовательной и финансовой помощи (Коробова, 2024; Пиньковецкая, 2019). Эта стратегия направлена на компенсацию недостатка ресурсов, прежде всего финансовых и информационных.

Другой важной стратегией является «стратегия цифровизации бизнес-процессов», особенно актуальная для преодоления барьеров, специфичных для малых городов и удаленных регионов. Она предполагает использование цифровых инструментов для компенсации ограниченного доступа к рынкам сбыта и информации: ведение бизнес-активности и продвижение через социальные сети, использование онлайн-торговых площадок (Коробова, 2024; Попова, 2024; Sheresheva, Vladimirov, 2025).

Для противодействия институциональным пробелам и нехватке нематериальных ресурсов (знаний, опыта, наставничества) формируется «стратегия создания горизонтальных сетей и сообществ». Предпринимательницы инициируют создание и активное участие в бизнес-сообществах, общественных объединениях, автопробегах для обмена опытом, поиска партнеров и взаимной поддержки, компенсируя отсутствие целостной государственной системы наставничества (Коробова, 2024).

Также распространена «стратегия финансовой осторожности и совмещения занятости», когда предпринимательская деятельность начинается параллельно с основной наемной работой, а финансирование старта осуществляется через займы у знакомых или кредиты на физическое лицо, а не на бизнес. Это позволяет минимизировать финансовые риски и сохранить источник дохода в условиях нестабильности

(Пиньковецкая, 2019). Близкой к ней является «стратегия самозанятости» — выбор гибких форм деятельности (репетиторство, услуги по уходу, рукоделие), позволяющих совмещать доход с выполнением семейных обязанностей и минимизировать административные и финансовые риски, связанные с наймом сотрудников.

В условиях кризиса 1990-х годов и массовой безработицы наблюдалась «стратегия внутрисемейного перераспределения ролей», когда достигшие успеха в предпринимательской деятельности женщины брали на себя финансовое обеспечение семьи, а мужчина занимался домашним хозяйством (Дроздов и др., 2017).

Для утверждения авторитета в условиях стереотипов используется «стратегия осторожного контроля», выражающаяся в более строгом контроле процессов, поддержании дистанции с подчиненными и избегании излишних рисков для компенсации ограниченного доступа к ресурсам (Николаева, 2018; Юнусова, 2025). Эта стратегия коррелирует с тенденцией «отказа от делегирования полномочий» и тотального контроля всех аспектов бизнеса, что, по мнению предпринимательниц, необходимо для оперативного реагирования на проблемы в условиях внешней неопределенности (Sheresheva, Vladimirov, 2025).

#### Стратегии успешности при использовании факторов, способствующих успешности

К способствующим успеху факторам в России относятся развивающаяся, хотя и фрагментированная, система поддержки (национальные проекты, институты развития, образовательные программы), мотивация женщин к независимости и улучшению материального положения, а также доступные инструменты цифровой экономики – прежде всего платформы для электронной торговли. Главными мотивами достижения успеха являются материальные (повышение уровня жизни) и профессиональные стимулы (профессиональная самореализация), их отмечают более 70 % респондентов (Пиньковецкая, 2019, с. 126).

Стратегии использования этих факторов тесно переплетаются со стратегиями преодоления барьеров, к которым можно отнести «стратегию интеграции в национальные инициативы», заключающуюся в сознательном выборе ниш и участии в специализированных программах для получения доступа к различным ресурсам, а также «стратегию мотивационно-нишевой специализации», проявляющуюся в ориентации на сферы, связанные с традиционно «женскими» компетенциями или уникальными региональными особенностями, профессиональным опытом и личными интересами: социальным предпринимательством, креативной индустрией, сферой услуг (торговля, образование, общественное питание, медицина, культура, туризм красота).

Стремясь контролировать все бизнес-процессы, о чем говорилось выше, женщины-предприниматели чаще поощряют самостоятельность сотрудников и поддерживают дружественную атмосферу в коллективе, что является «стратегией создания поддерживающей среды» для компенсации недостатка внешней поддержки (Николаева, 2018; Юнусова, 2025). Важной стратегией являются «инвестиции в деловые связи», которые особенно важны в ситуациях отсутствия поддержки на старте от семьи или друзей (что противоречит «западной парадигме»).

## Стратегии успешности женщин-предпринимателей в зарубежных странах

### Стратегии успешности при преодолении факторов сдерживания

Опыт зарубежных стран демонстрирует как общие, так и специфические барьеры, варьирующиеся в зависимости от уровня экономического развития и культурного контекста. Общемировой тенденцией является гендерный разрыв в уверенности в своих способностях и более высокий страх неудачи среди женщин (Nechemias, Bahry, 2021).

В развитых странах (США, страны ЕС, Канада) на первый план часто выходят проблемы совмещения бизнеса и семьи, дискриминация при доступе к финансированию (США), а также стереотипы, связанные с неравенством семейных обязанностей (Испания, Италия) (Попова, 2024; Шмелева, Алгада, 2020; Kairoldanova, Mukhsiyunov, 2022). В ответ женщины используют *стратегию соответствия институциональным стандартам*. Например, в США приведение компании в соответствие со стандартами Администрации по малому бизнесу (SBA), позволяющее получить статус «women-owned business», открывает доступ к целевым государственным контрактам и программам поддержки (Коробова, 2024). В Финляндии, где исторически сложилась мощная государственная поддержка, предпринимательницы используют *стратегию построения бизнеса на глубокой экспертизе*, выстраивая бизнес-модели вокруг продажи знаний и опыта в сфере услуг (Попова, 2024). Для стран с развитой экономикой (США, Канада, Германия, Франция) также характерна «стратегия Business Woman» – полный отказ от внешней помощи, ведение агрессивной конкурентной борьбы и часто сознательный отказ от семьи в пользу карьеры по мужской модели (Дроздов и др., 2020).

В развивающихся странах и странах с сильными патриархальными устоями (Индия, Пакистан, Индонезия, страны Африки, Ботсвана, Марокко, Бразилия, Ливан, Турция) барьеры носят более структурный характер: патриархальные устои, незначительное участие женщин в экономике, ограниченный доступ к образованию и рынкам, прямая гендерная дискриминация при регистрации бизнеса и получении кредитов, правовые ограничения и неcodифицированные запреты, соответствующие местным традициям. В таких условиях приходится использовать *адаптационно-обходные стратегии*: «стратегию формального назначения мужчины (номинальный глава-родственник) руководителем бизнеса» (в Пакистане и Ботсване); «стратегию производственной группы», выражающейся в объединении в артели с возрастной иерархией для совместного производства, взаимной поддержки и выживания в условиях бедности (в Индии и странах Африки); «стратегию создания альтернативной среды», предполагающую формирование исключительно женского коллектива для избежания конфликта между работой и семейными обязанностями (Дроздов и др., там же). Уникальной стратегией, используемой в Индонезии, является «стратегия массовой организации МСП (малых и средних предприятий)» как гибкой формы бизнеса, позволяющей совмещать семью и работу и действовать в рамках приемлемых культурных норм (Шмелева, Алгада, 2020). В Китае ключевой стратегией преодоления является «стратегия выбора ниш с низкими барьерами входа», следствием которой является массовый уход в онлайн-бизнес, точнее,

в e-commerce, который позволяет быстро начать и масштабировать деятельность с минимальными стартовыми затратами (Кузнецова, Чжэнун, 2018).

### Стратегии успешности при использовании факторов, способствующих успешности

Способствующие факторы и стратегии их использования также сильно зависят от национального контекста.

В развитых странах способствующие факторы включают отлаженные системы поддержки, такие как, например, программа кредитования 7(a) в США, предоставляющая госгарантии по кредитам для малого бизнеса. В ЕС распространены различные государственные программы повышения квалификации для предпринимателей (Коробова, 2024). В Финляндии система поддержки бизнеса базируется на глубокой экспертизе (Попова, 2024). В таких странах, как Польша, США, Китай и Германия, женщины демонстрируют очень высокий уровень одобрения предпринимательства как карьеры с высоким статусом (от 71,5 % в Германии до 87,4 % в Китае) (Nechemias, Bahry, 2021, с. 68).

В развивающихся странах способствующие факторы часто носят неформальный или социальный характер. В Китае мощным фактором является поддержка со стороны Китайской ассоциации женщин-предпринимателей (CAWE). Соответственно, «стратегия активного встраивания в систему сетевой поддержки CAWE» является ключевой для получения доступа к networking, знаниям, эмоциональной поддержке и ресурсам (Кузнецова, Чжэнун, 2018). В Албании успешной является «стратегия влиятельных партнеров», выраженная в стремлении заручиться поддержкой мировых авторитетов в своей сфере для придания статуса бизнесу и формирования благоприятных (Дроздов и др., там же).

Значительное влияние на выбор стратегии оказывают национально-культурные особенности. В Испании и Малайзии мотивация к личностному росту и независимости приводит к «лично ориентированным стратегиям» с упором на развитие soft skills (уверенность, креативность). Для Индонезии характерны высокий уровень финансовой независимости и редкое использование микрокредитов (Шмелева, Алгада, 2020). Поддержка со стороны семьи, проявляющаяся в формате «стратегии семейного бизнеса» в различных вариациях (равноправное партнерство, женщина во главе с поддержкой мужа в быту), является важным фактором успеха в различных культурных контекстах, и это соответствует «западной парадигме», где семья и друзья – ключевая опора, обеспечивающая эмоциональную и финансовую поддержку и «стартовый социальный капитал» (Дроздов и др., там же).

### *Стратегии успешности женщин-предпринимателей в российском и зарубежном контексте*

Проведенный анализ позволяет выявить ключевые сходства и различия в стратегиях, детерминированные уровнем экономического развития, зрелостью институциональной среды и культурным контекстом.

Во многих странах женщины используют стратегии «нишевой специализации», ориентируясь на сферы, менее подверженные гендерной

дискриминации: социальный бизнес, потребительский сектор, услуги (Россия, США, страны ЕС, Китай, развивающиеся страны). Также общей является «ориентация на использование государственных мер поддержки» там, где они существуют и доступны (Россия, США, Европа, Китай). Еще одним универсальным сходством является высокая адаптивность предпринимательниц и их способность разрабатывать сложные стратегии для обхода системных ограничений, а также поиск и мобилизация альтернативных ресурсов (социальный капитал, сети, семейная поддержка) в условиях ограниченного доступа к традиционным. Страх неудачи и гендерный разрыв в уверенности в своих силах также являются общемировыми тенденциями, влияющими на выбор более осторожных и оборонительных стратегий. Критерии успешности также часто включают немонетарные аспекты: стабильность, контроль, отношения, социальный статус и самореализацию.

Различия стратегий успешности более детерминированы уровнем развития институциональной среды и культурным контекстом. Стратегии в странах с развитой институциональной средой (США, Финляндия, Европа) имеют более «наступательный» и проактивный характер: использование сложных финансовых инструментов (США), построение бизнеса на глубокой экспертизе (Финляндия), агрессивная конкурентная борьба («Business Woman»). В России и многих развивающихся странах стратегии чаще носят *оборонительный, адаптивный или компенсаторный* характер и направлены на преодоление пробелов в институциональной среде: создание сообществ вместо наставничества, онлайн-образование вместо офлайн-образования (Россия), адаптация к патриархальным нормам через назначение номинального главы (Пакистан, Ботсвана) или создание закрытых женских кооперативов (Индия, Марокко). Мотивация в развитых странах и России чаще связана с возможностями и самореализацией (хотя в России доля вынужденного предпринимательства все еще высока), в то время как во многих развивающихся странах доминирует мотивация необходимости.

Механизмы финансовой поддержки различаются: в США и Европе акцент сделан на отлаженные системы льготного кредитования через коммерческие банки (США) и масштабное бюджетное финансирование образовательных программ (Европа) (Коробова, 2024). В России же финансовая поддержка носит более фрагментированный характер и реализуется преимущественно через выдачу грантов и точечные кредитные программы, при этом отмечается недоверие предпринимательниц к государственным институтам и нежелание с ними работать (Sheresheva, Vladimirov, 2025). Для многих развивающихся стран доступ к формальному финансированию ограничен, приходится рассчитывать на микрокредиты, личные сбережения и займы у знакомых.

Отраслевые и операционные стратегии также различаются: если в России и многих других странах они ориентированы на офлайн-услуги и торговлю, то в Китае доминирует стратегия выхода в e-commerce, а в Финляндии — на продажу экспертных знаний и опыта.

В контексте культурной детерминации и использования ресурсов в патриархальных обществах (страны Ближнего Востока, Северной Африки, частично Азии) стратегии носят выраженный обходной

и адаптационный характер, часто мимикрируя под существующие нормы (номинальный глава-мужчина, женские кооперативы). В западных обществах стратегии направлены на использование существующих институтов и личностное развитие, хотя также могут предполагать конфронтацию с традиционными гендерными ролями («Business Woman»), и здесь сильна «западная парадигма» поддержки со стороны семьи и друзей. Россия занимает промежуточное положение, где стратегии сочетают попытки использования государственной поддержки с созданием альтернативных, компенсаторных механизмов (сети, сообщества) и ориентацией на личную мотивацию и самореализацию, при этом поддержка со стороны семьи носит преимущественно эмоциональный и бытовой характер, а не финансовый или операционный, и чаще отсутствует на старте бизнеса.

Горизонт планирования в стабильных экономиках (США, ЕС) может быть долгосрочным. В России, Казахстане и многих развивающихся странах доминирует краткосрочное гибкое планирование (1 месяц – 1 год) из-за высокой внешней неопределенности и нестабильности.

### Заключение

Проведенный сравнительный анализ на основе вторичных данных позволил выявить и систематизировать ключевые стратегии успешности, используемые женщинами-предпринимателями в России и за рубежом в контексте разных уровней экономического развития. Научная новизна статьи заключается в проведении сравнительного анализа адаптивных и компенсаторных стратегий успешности женщин-предпринимателей России и зарубежных стран, детерминированных уровнем экономического развития и спецификой институциональной среды. Несмотря на наличие общих сходств (нишевая специализация, ориентация на господдержку, адаптивность, мобилизация социального капитала, комплексные критерии успеха), ключевые различия в стратегиях обусловлены уровнем развития институциональной среды, культурными нормами и доступностью конкретных ресурсов.

Стратегии в странах с развитой экономикой (США, страны ЕС) чаще направлены на развитие и рост в благоприятных условиях, но могут требовать следования жестким конкурентным моделям, вплоть до отказа от традиционных гендерных ролей. В России и развивающихся странах стратегии носят адаптивный и компенсаторный характер, нацеленный на выживание и преодоление системных пробелов, и часто предполагают обход институциональных барьеров через кооперацию, создание альтернативных сетей или формальное следование патриархальным нормам. Уникальные стратегии, такие как массовый уход в e-commerce в Китае или создание альтернативных женских сред в Марокко, демонстрируют высокую контекстуальную зависимость. Существенным выводом является специфическое для России недоверие к формальным институтам поддержки и опора на собственные силы и неформальные деловые связи, что отличает ее как от развитых стран, так и от некоторых соседей по постсоветскому пространству (Казахстан).

Значимость результатов исследования состоит в их практической

применимости для разработки адресных мер поддержки женского предпринимательства. Выявленные стратегии и их детерминанты позволяют государственным и общественным институтам более эффективно проектировать программы поддержки с учетом национальной и региональной специфики, уровня экономического развития и культурных особенностей. Результаты имеют ценность для самих предпринимательниц, представляя арсенал проверенных стратегий для преодоления барьеров и использования ресурсов в различных контекстах. Теоретическая значимость работы заключается в развитии концепции стратегий успешности как многомерного конструкта, определяемого не только индивидуальными характеристиками, но и параметрами институциональной среды, что вносит вклад в развитие сравнительных исследований в области предпринимательства.

Ограничением исследования является предварительный характер выводов, основанных на вторичном анализе ограниченного числа источников. Для более полной и детальной картины требуется расширение выборки, проведение первичных эмпирических исследований и углубленный анализ.

Направлениями будущих исследований могут стать: исследование эффективности различных стратегий в зависимости от типа населенного пункта (мегаполис, малый город, сельская территория); изучение влияния цифровизации на нивелирование региональных диспропорций в доступе к ресурсам; изучение долгосрочной эффективности компенсаторных стратегий для устойчивого роста бизнеса; а также углубленное изучение возможностей адаптации успешных зарубежных стратегий (например, моделей сетевой поддержки по типу CAWE в Китае или стратегии «влиятельных партнеров») в специфических условиях российской действительности.

### Список литературы

1. Аскерова М. Р. Женское предпринимательство: развитие, характеристики, проблемы // *Sciences of Europe*. 2024. № 133. С. 3–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10575534>
2. Дроздов И. Н., Филаткина М. Д., Филаткина И. Д. Женщина-предприниматель: стратегии успешности // *Экономика и предпринимательство*. 2020. № 9(122). С. 1264–1268. <https://doi.org/10.34925/eip.2020.122.9.248>
3. Иванов Н. Ю., Цынзак М. П., Петраков М. А., Багаева Н. Ю., Степанова С. С. Женское предпринимательство: возможности и противоречия // *Ученые записки Российской академии предпринимательства*. 2023. Т. 22. № 3. С. 117–130. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-117-130>
4. Коробова О. О. Женское предпринимательство: проблемы и перспективы // *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2024. Т. 79. № 3. С. 19–29.
5. Кузнецова Т., Чжэнун Ч. Женское предпринимательство в России и Китае // *Проблемы теории и практики управления*. 2018. 5. С. 47–52.
6. Николаева П. А. Барьеры и возможности женского предпринимательства // *Вестник магистратуры*. 2018. Т. 76. № 1-1. С. 53–57.
7. Пиньковецкая Ю. С. Развитие женского предпринимательства

в России: управленческий анализ // Вопросы управления. 2019. Т. 57 № 2. С. 122–131. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2019-2-122-131>

8. Попова А. П. Женское предпринимательство в Финляндии и России: сравнительный анализ // Мат-лы XI Межд. финно-угорского студ. форума, Йошкар-Ола, 22–23 мая 2024 г. Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2024. Вып. 11. С. 129–132.

9. Шмелева А. Н., Алгада Х. Женское предпринимательство в России и за рубежом: обзор проблем развития // Компетентность. 2020. № 8. С. 20–27. <https://doi.org/10.24411/1993-8780-2020-10802>

10. Юнусова А. Р. Женское предпринимательство: барьеры и возможности // Развитие финансового рынка и предпринимательских структур в современных условиях: Мат-лы Всерос. науч.-практ. конф., Волгоград, 13 декабря 2024 г. Курск: Университетская книга, 2025. С. 391–393.

11. Becker G. S. Human capital: A theoretical and empirical analysis. New York: National bureau of economic research: distributed by Columbia University Press, 1975.

12. Caulkins D. D., Peters C. Grid-group analysis, social capital, and entrepreneurship among North American ethnic groups // Cross-cultural research. 2002. Vol. 36. No. 1. P. 48–72. <https://doi.org/10.1177/1069397102036001003>

13. Dalimunthe R. F., Siahaan El., Lubis A. N., Astuti P., Siregar M. B. Success Strategies for Womenpreneurs to Improve Innovative Performance and Competitive Advantage. TEM Journal. 2025. Vol. 14. No. 1. P. 266–277. <https://doi.org/10.18421/tem141-24>

14. Davidsson P., Honig B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs // Journal of business venturing. 2003. Vol. 18. No. 3. P. 301–331. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)

15. Kairoidanova A., Mukhsynov A. Woman entrepreneurship development issues: international aspects // Sciences of Europe. 2022. No. 95. P. 9–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6724394>

16. Nechemias C., Bahry D. Women entrepreneurs in Russia and other countries: a comparative perspective // Woman in Russian society. 2021. No. 2. P. 65–79. <https://doi.org/10.21064/winrs.2021.2.5>

17. Pinkovetskaya Yu., Ginzburg M. (2018) Women's entrepreneurship in modern Russia // Revista Espacios. 2018. No. 39(45). P. 1–9.

18. Sheresheva M. Y., Vladimirov Y. L. Women entrepreneurs in small and medium businesses in Russia and Kazakhstan: do family ties help? Population and economics. 2025. Vol. 9. No. 1. P. 173–195. <https://doi.org/10.3897/popecon.9.e132173>

19. Somià T. Competency-based strategies of women entrepreneurs for overcoming barriers: The key role of entrepreneurial learning // Journal of the International Council for Small Business. 2025. P. 1–22. <https://doi.org/10.1080/26437015.2025.2521121>

20. Ucbasaran D., Westhead P., Wright M. Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter? Small business economic. 2008. Vol. 30. No. 2. P. 153–173. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9020-3>

21. Ylinenpää H., Chechurina M. Perceptions of Female Entrepreneurship in Russia // Proceedings of the 30th European small business seminar in Ghent, September 2000.

## References

- Askerova, M. R. (2024). Women's entrepreneurship; Development, characteristics, problems. *Sciences of Europe*, 133, 3–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.5281/zenodo.10575534>
- Becker, G. S. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. National Bureau of Economic Research: distributed by Columbia University Press.
- Caulkins, D. D., & Peters, C. (2002). Grid-group analysis, social capital, and entrepreneurship among North American ethnic groups. *Cross-Cultural Research*, 36(1), 48–72. <https://doi.org/10.1177/1069397102036001003>
- Dalimunthe, R. F., Siahaan, E., Lubis, A. N., Astuti, P., & Siregar, M. B. (2025). Success strategies for womenpreneurs to improve innovative performance and competitive advantage. *TEM Journal*, 14(1), 266–277. <https://doi.org/10.18421/TEM141-24>
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)
- Drozdov, I. N., Filatkina, M. D., & Filatkina, I. D. (2020). Women entrepreneur: success strategies. *Ekonomika i Predprinimatel'stvo*, 9(122), 1264–1268. (In Russ.) <https://doi.org/10.34925/EIP.2020.122.9.248>
- Ivanov, N. Yu., Tsynzak, M. P., Petrakov, M. A., Bagaeva, N. Yu., & Stepanova, S. S. (2023). Women's entrepreneurship: opportunities and contradictions. *Uchenye Zapiski Rossiiskoi akademii predprinimatel'stva*, 22(3), 117–130. (In Russ.) <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-117-130>
- Kairoidanova, A., & Mukhsiyonov, A. (2022). Woman entrepreneurship development issues: international aspects. *Sciences of Europe*, (95), 9–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.5281/zenodo.6724394>
- Korobova, O. O. (2024). Women's entrepreneurship: Problems and prospects. *Modern High Technologies. Regional Application*, 3(79), 19–29. (In Russ.)
- Kuznetsova, T., & Zhenong, Ch. (2018). Women's entrepreneurship in Russia and China. *Problemy Teorii i Praktiki Upravleniya*, 5, 47–52. (In Russ.)
- Nechemias, C., & Bahry, D. (2021). Women entrepreneurs in Russia and other countries: A comparative perspective. *Woman in Russian Society*, 2, 65–79. <https://doi.org/10.21064/WINRS.2021.2.5>
- Nikolaeva, P. A. (2018). Barriers and opportunities for women's entrepreneurship *Vestnik Magistratury*, 1-1(76), 53–57. (In Russ.)
- Pinkovetskaya, Yu., & Ginzburg, M. (2018). Women's entrepreneurship in modern Russia. *Revista Espacios*, 39(45). 1–9.
- Pinkovetskaya, Yu. S. (2019). Development of women's entrepreneurship in russia: management analysis. *Voprosy upravleniya*, 2(57), 122–131. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2019-2-122-131>
- Popova, A. P. (2024). Women's entrepreneurship in Finland and Russia: A comparative analysis. In *Proceedings of the XI International Finno-Ugric Student Forum "Wealth of the Finno-Ugric Peoples". Vol. 11, Yoshkar-Ola, May 22–23, 2024* (pp. 129–132). Mari State University (In Russ.)
- Sheresheva, M. Y., & Vladimirov, Y. L. (2025). Women entrepreneurs in small and medium businesses in Russia and Kazakhstan: Do family ties help? *Population and Economics*, 9(1), 173–195. (In Russ.) <https://doi.org/10.3897/popecon.9.e132173>
- Shmeleva, A. N., & Algada, Kh. (2020). Women's entrepreneurship in Russia & abroad: Development issues overview. *Competency*, 8, 20–27. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/1993-8780-2020-10802>

- Somià, T. (2025). Competency-based strategies of women entrepreneurs for overcoming barriers: The key role of entrepreneurial learning. *Journal of the International Council for Small Business*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/26437015.2025.2521121>
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter? *Small Business Economics*, 30(2), 153–173. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9020-3>
- Ylinenpää, H., & Chechurina, M. (2000). Perceptions of Female Entrepreneurship in Russia *Proceedings of the 30th European Small Business Seminar in Ghent, September 2000*.
- Yunusova, A. R. (2025). Women's entrepreneurship: Barriers and opportunities. In *Proceedings of the All-Russian Research and Application Conference "Development of the financial market and business structures in modern conditions"*, Volgograd, December 13, 2024 (pp. 391–393). Universitetskaya Kniga. (In Russ.)

### Информация об авторе

**Дроздов Игорь Николаевич**, канд. психол. наук, доцент департамента менеджмента и предпринимательства Школы экономики и менеджмента Дальневосточного федерального университета, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7311-4920>, stat.abc@mail.ru

**Конфликт интересов:** автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

### Information about the author

**Igor N. Drozdov**, Cand. Sci (Psychology), Associated Professor of the Department of Management and Entrepreneurship of the School of Economics and Management of the Far Eastern Federal University, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7311-4920>, stat.abc@mail.ru

**Conflict of interests:** the author declares no conflict of interest. Author has read and approved the final manuscript.