

**Косоногова Екатерина Сергеевна**

Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова

**Психологические аспекты формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса**

**Аннотация.** В статье рассматриваются психологические аспекты формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса в контексте их устойчивого развития. Показано, что в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределённости экономической среды механизмы кооперации выступают важным инструментом расширения рыночных возможностей и снижения рисков для малого бизнеса. Особое внимание уделено роли психологических характеристик руководителей и собственников, включая установки на автономность, восприятие риска, ценностные ориентации и уровень доверия, в процессах стратегического выбора и межфирменного взаимодействия. Обоснована необходимость учёта данных факторов при разработке управленческих и проектных подходов к формированию горизонтальных объединений субъектов малого бизнеса.

**Ключевые слова:** малый бизнес, горизонтальное объединение, стратегия, психологические факторы, предпринимательское поведение, межфирменное взаимодействие.

**Kosonogova Ekaterina Sergeevna**

St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S. M. Kirov

**Psychological aspects of forming horizontal integration strategies of small business entities**

**Abstract.** The article analyzes the psychological aspects of forming strategies for horizontal integration of small business entities in the context of their sustainable development. It is shown that under conditions of limited resources, high uncertainty of the external environment, and increasing competitive pressure, cooperative mechanisms become an important tool for expanding market opportunities and reducing entrepreneurial risks. Attention is paid to the role of psychological characteristics of owners and managers, including attitudes toward autonomy, risk perception, value orientations, trust, and cognitive differences, in strategic decision-making and inter-firm interaction. It is argued that these factors significantly influence the stability, depth, and effectiveness of horizontal business associations. The study substantiates the need to incorporate psychological factors into managerial and project-based approaches to the design and regulation of horizontal cooperation among small businesses, as well as into support programs and analytical models aimed at fostering their long-term development.

**Keywords:** small business, horizontal integration, strategy, psychological factors, entrepreneurial behavior, inter-firm cooperation

**Введение.**

Малый бизнес играет значимую роль в формировании конкурентной среды, обеспечении занятости и диверсификации экономики, однако его развитие сопровождается рядом устойчивых ограничений, включая дефицит финансовых ресурсов, ограниченный доступ к рынкам, высокую чувствительность к институциональным и макроэкономическим изменениям, а также зависимость от управленческих решений конкретных руководителей

и собственников. По состоянию на 15 октября 2025 года численность субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в России превысила 6,7 миллиона, что является рекордным показателем с 2016 года. 66,4% от общего числа предпринимателей относятся к категории микробизнеса, 20,7% — к малому бизнесу. По итогам девяти месяцев 2025 года, число действующих предприятий продолжило расти — на 177,5 тысячи компаний и ИП. К концу сентября в России зарегистрированы 4,81 миллиона ИП и 3,17 миллиона юридических лиц. Стратегии горизонтального объединения субъектов малого бизнеса рассматриваются как один из механизмов повышения устойчивости, перераспределения рисков и расширения экономических возможностей без утраты формальной самостоятельности хозяйствующих субъектов.

Несмотря на распространённость практик кооперации малого бизнеса, их реализация нередко сопровождается низкой стабильностью, конфликтами интересов и распадом объединений на ранних этапах функционирования. Существенная часть данных проблем обусловлена не только экономическими или институциональными факторами, но и психологическими особенностями участников взаимодействия, включая установки на автономность, уровень доверия, особенности восприятия риска и различия в стратегическом мышлении. При этом в научных исследованиях доминирует экономико-организационный подход, в рамках которого психологические аспекты формирования стратегий горизонтального объединения остаются недостаточно систематизированными.

Актуальность исследования определяется необходимостью углублённого анализа психологических детерминант стратегического выбора в процессах горизонтального объединения субъектов малого бизнеса, а также поиска управленческих механизмов, способствующих устойчивому развитию таких форм кооперации.

*Целью исследования* является анализ психологических аспектов формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса и определение перспективных направлений их научного изучения.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- выявить ключевые психологические факторы, влияющие на стратегический выбор форм горизонтального объединения;
- проанализировать проблемные области и риски, возникающие в процессе межфирменного взаимодействия субъектов малого бизнеса;
- сформулировать гипотезы для дальнейших теоретических и эмпирических исследований.

*Объектом исследования* являются процессы развития малого бизнеса и механизмы горизонтального взаимодействия хозяйствующих субъектов.

Предметом исследования выступают психологические характеристики руководителей и собственников малого бизнеса, влияющие на формирование и реализацию стратегий горизонтального объединения.

*Материалами и методами* исследования послужили научные публикации отечественных авторов по проблематике развития малого бизнеса, психологии предпринимательства и управленческих решений, а также методы теоретического анализа, синтеза, обобщения и сравнительного анализа.

#### **А) Проблематика психологических аспектов формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса.**

Фундаментальные основания анализа психологических аспектов стратегического поведения предпринимателей опираются на положения когнитивной психологии о многозначности управленческой информации и субъективном характере её интерпретации. В работах Т. В. Черниговской, В. М. Аллахвердова и соавторов показано, что когнитивная информация не воспринимается нейтрально, а всегда конструируется субъектом в рамках индивидуальных когнитивных структур и предшествующего опыта [4]. Данный тезис имеет принципиальное значение для анализа стратегий горизонтального объединения, поскольку кооперация предполагает согласование смыслов и целей между независимыми субъектами бизнеса.

Подход субъективной семантики, разработанный Е. Ю. Артемьевой, дополняет данную позицию, рассматривая управленческие решения как результат индивидуального рефлексивного процесса, а не исключительно рационального выбора [1]. В контексте горизонтальных объединений это означает, что категории «партнёрство», «контроль», «риск» и «ответственность» могут наполняться различным смыслом у разных предпринимателей, что формирует скрытые стратегические разрывы. Дискуссионным остаётся вопрос о степени согласования таких индивидуальных смыслов с коллективными стратегиями.

На уровне управленческого поведения К. А. Кирюхин подчёркивает, что принятие решений в бизнесе находится под влиянием эмоций, психологических установок и когнитивных искажений руководителей [2]. Автор указывает, что данные факторы могут снижать качество корпоративного управления даже при наличии формализованных процедур. Вместе с тем остаётся открытым вопрос о границах управляемости эмоциональных и когнитивных факторов в стратегических решениях, включая решения об объединении.

Аналогичную позицию развивает Е. А. Подкалюк, рассматривая управленческое решение как результат взаимодействия когнитивных, личностных и ситуационных факторов [5]. Автор подчёркивает, что субъективная интерпретация информации сохраняет ключевое значение даже в условиях регламентированного управления. Однако коллективные формы принятия решений между независимыми субъектами бизнеса в работе практически не анализируются, что ограничивает прямую экстраполяцию выводов на горизонтальные объединения.

Исследования А. В. Мерзляка раскрывают влияние психотипа руководителя на формирование личной и бизнес-стратегии [3]. Автор обосновывает устойчивую связь между личностными характеристиками, стилем лидерства и стратегическими предпочтениями, что позволяет рассматривать психотип как фильтр стратегического выбора. Дискуссионным остаётся вопрос о степени жёсткости данной зависимости и возможности её трансформации под воздействием институциональных и проектных механизмов.

Работы Н. В. Поповой демонстрируют взаимосвязь между психологическими характеристиками предпринимателя и масштабом его бизнеса, а также организационно-экономическими результатами деятельности [7]. Автор показывает, что мотивационные установки, самооценка и особенности восприятия риска коррелируют с готовностью к росту и кооперации. Вместе с тем остаётся открытым вопрос причинно-следственной направленности данной связи: психологические особенности могут быть как причиной, так и следствием накопленного предпринимательского опыта.

Исследование Н. А. Тищенко дополняет данную линию, выявляя различия в когнитивной сфере субъектов малого бизнеса в зависимости от восприятия ими собственного предприятия [8]. Эти различия формируют неоднородные стратегические ожидания и усиливают риск конфликтов в горизонтальных объединениях. Спорным остаётся вопрос о том, в какой мере данные когнитивные различия поддаются управленческой коррекции.

В зарубежных исследованиях управленческих компетенций и лидерских стилей показано, что личностные характеристики собственников и менеджеров опосредованно влияют на бизнес-результаты через управленческие решения и организационные формы взаимодействия [9; 10]. Однако данные работы преимущественно ориентированы на внутрифирменный уровень, что ограничивает их применимость к анализу межфирменных стратегий горизонтального объединения.

Психологические факторы являются ключевыми детерминантами стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса, определяя расхождения между экономической рациональностью и фактическим управленческим поведением.

Горизонтальное объединение субъектов малого бизнеса рассматривается как один из инструментов повышения устойчивости, конкурентоспособности и адаптивности в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределённости внешней среды. Вместе с тем на практике процессы горизонтальной интеграции нередко сопровождаются институциональными, управленческими и поведенческими барьерами, значительная часть которых имеет психологическую природу. В отличие от крупных корпораций, где стратегии объединения формируются в рамках формализованных процедур и распределённых управленческих функций, в малом бизнесе ключевую роль в принятии стратегических решений играет личность собственника или руководителя.

Психологические установки руководителей субъектов малого бизнеса оказывают непосредственное влияние на готовность к кооперации, уровень доверия к партнёрам, восприятие рисков и предпочтения в выборе форм объединения. Индивидуальность управленческого мышления, опыт предыдущих взаимодействий, ценностные ориентации и степень толерантности к неопределённости формируют различные модели стратегического поведения, которые могут как способствовать, так и препятствовать процессам горизонтального объединения.

Особое значение в данном контексте приобретает проблема несоответствия между экономической целесообразностью объединения и субъективным восприятием его последствий. Даже при наличии объективных предпосылок для кооперации (снижение издержек, усиление рыночных позиций, совместное использование ресурсов) психологические факторы могут обуславливать отказ от интеграционных стратегий либо их реализацию в формально-декларативной форме без достижения ожидаемого эффекта.

В таблице 1 систематизированы ключевые психологические аспекты, влияющие на формирование стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса, а также их потенциальные управленческие последствия.

Таблица 1. *Психологические факторы формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса*

<i>Психологический аспект</i>	<i>Содержание</i>	<i>Влияние на стратегию объединения</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Уровень доверия	Готовность руководителя доверять партнёрам, делиться информацией и ресурсами	Определяет глубину интеграции и устойчивость кооперационных связей
Восприятие рисков	Субъективная оценка вероятности потери контроля, автономии и репутации	Формирует склонность к отказу от объединения или выбор минимальных форм кооперации
Ориентация на автономию	Стремление сохранить управленческую и организационную независимость	Ограничивает масштабы и институциональную оформленность объединений
Управленческий стиль	Авторитарный, коллегиальный или партнёрский подход к принятию решений	Влияет на способность к согласованию стратегических целей участников
Предыдущий опыт кооперации	Наличие позитивного или негативного опыта совместной деятельности	Определяет готовность к повторным интеграционным инициативам
Ценностные установки	Доминирование краткосрочных или долгосрочных ориентиров развития	Влияет на стратегический горизонт и устойчивость объединения

*\*Примечание: составлено автором.*

Представленная систематизация позволяет сделать вывод о том, что психологические факторы выступают не вспомогательным, а структурообразующим элементом стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса. Их игнорирование приводит к формированию формальных, нестабильных или конфликтных объединений, не обеспечивающих заявленных экономических эффектов. В этой связи дальнейшие исследования целесообразно ориентировать на интеграцию психологического анализа в модели стратегического управления кооперационными процессами малого бизнеса.

*Б) Направления и проблемные области исследования. Перспективные гипотезы.*

Анализ отечественных исследований в области психологии предпринимательства и управления малым бизнесом позволяет констатировать, что процессы горизонтального объединения субъектов малого бизнеса в значительной степени детерминированы не только экономическими и институциональными факторами, но и совокупностью психологических характеристик руководителей и собственников. В условиях ограниченных ресурсов, высокой неопределённости и персонализированного характера управления именно психологические установки, когнитивные схемы и управленческие стили оказывают существенное влияние на формирование стратегий взаимодействия между формально равными хозяйствующими субъектами.

Горизонтальные объединения малого бизнеса отличаются высокой чувствительностью к субъективным факторам: восприятию риска, установкам на автономию, уровню доверия, готовности к распределению контроля и ответственности. Это обуславливает необходимость системного изучения психологических оснований стратегического выбора, механизмов возникновения и эскалации конфликтов, а также управленческих инструментов снижения психологических барьеров кооперации. В рамках дальнейших исследований целесообразно структурировать проблемное поле и сформулировать проверяемые гипотезы, отражающие ключевые направления анализа.

*Таблица 2 - Перспективные направления исследований и гипотезы изучения психологических аспектов стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса*

<i>Группа</i>	<i>Направление исследования</i>	<i>Интегрированная проблемная область</i>	<i>Гипотезы</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>А</b>	Психологические детерминанты стратегического выбора	Влияние психотипа, ценностных установок и ориентации на автономию руководителя на выбор формы и глубины горизонтального объединения	<b>А1.</b> Психотип руководителя оказывает определяющее влияние на выбор стратегии горизонтального объединения. <b>А2.</b> Ориентация на автономию снижает готовность к институционально оформленным формам кооперации.
<b>В</b>	Когнитивные и ценностные различия участников объединения	Несогласованность интерпретаций целей, выгод и рисков объединения, формирующая стратегические конфликты	<b>В1.</b> Когнитивные различия участников повышают вероятность стратегических конфликтов в горизонтальных объединениях. <b>В2.</b> Сходство ценностных

			установок участников положительно влияет на устойчивость и длительность объединений.
<b>С</b>	Управленческие механизмы снижения психологических рисков	Ограниченная управляемость психологических факторов и дефицит доверия в межфирменных взаимодействиях	<b>С1.</b> Проектно-ориентированные формы взаимодействия снижают влияние индивидуальных психологических барьеров на стратегическое взаимодействие. <b>С2.</b> Формализация ролей и ответственности способствует росту доверия между участниками горизонтального объединения.

*\*Примечание: составлено автором.*

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

-психологические характеристики руководителей выступают самостоятельным фактором формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса.

-когнитивные и ценностные различия участников являются источником латентных конфликтов, снижающих устойчивость межфирменного взаимодействия.

-проектно-ориентированный подход и формализация управленческих процедур рассматриваются как инструменты снижения психологических рисков и повышения управляемости горизонтальных объединений.

#### **Заключение.**

В рамках исследования рассмотрены психологические аспекты формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса как самостоятельный и недостаточно разработанный фактор межфирменного взаимодействия. Показано, что в условиях ограниченных ресурсов и высокой роли персонализированного управления психологические характеристики руководителей и собственников оказывают существенное влияние на выбор форм кооперации, устойчивость объединений и эффективность стратегического взаимодействия.

*Полученные научные результаты* могут быть представлены в виде следующих положений:

- обосновано, что психотип, ценностные установки и ориентация руководителей на автономность выступают ключевыми детерминантами стратегического выбора в процессах горизонтального объединения малого бизнеса;
- выявлено, что когнитивные и ценностные различия участников горизонтальных объединений формируют скрытые конфликты, влияющие на стабильность и длительность совместных стратегий;
- показана значимость проектно-ориентированных форм управления и формализации ролей как инструментов снижения психологических рисков и повышения управляемости горизонтальных взаимодействий.

*Практическая значимость исследования* заключается в возможности использования полученных выводов при разработке механизмов поддержки межфирменной кооперации субъектов малого бизнеса, формировании программ предпринимательского образования, а

также при проектировании организационных и управленческих моделей горизонтальных объединений.

*Перспективы дальнейших исследований* связаны с эмпирической проверкой сформулированных гипотез, расширением выборки за счёт различных отраслей малого бизнеса и углублённым анализом взаимосвязи психологических факторов с институциональными и экономическими условиями горизонтальной кооперации.

#### Список источников

1. Артемьева Е. Ю. Основы психологии субъективной семантики. М.: Наука: Смысл, 1999. 350 с.
2. Кирюхин, К. А. Психологические аспекты принятия решений в бизнесе: как эмоции и психология влияют на корпоративное управление / К. А. Кирюхин // Государственное управление и менеджмент: Сборник научных трудов по результатам Всероссийской научно-практической конференции. В 3-х томах, Нижний Новгород, 15 декабря 2023 года. – Нижний Новгород: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – С. 236–238. – EDN GGEJCU.
3. Мерзляк, А. В. Влияние психотипа руководителя на его личную и бизнес-стратегию / А. В. Мерзляк // Современные психотехнологии в управлении, политике, бизнесе, образовании и искусстве: Материалы Четвертой Международной научно-практической конференции, Москва, 01–02 июня 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2024. – С. 363–372. – EDN EZGVER.
4. Мозг человека и многозначность когнитивной информации: конвергентный подход / Т. В. Черниговская, В. М. Аллахвердов, А. Д. Коротков [и др.] // Вестник Санкт-Петербургского университета. Философия и конфликтология. – 2020. – Т. 36, № 4. – С. 675–686. – DOI 10.21638/spbu17.2020.406. – EDN CMONMI.
5. Подкалюк, Е. А. Психологические аспекты принятия управленческого решения / Е. А. Подкалюк // Актуальные проблемы педагогики и психологии. – 2023. – Т. 4, № 7. – С. 43–49. – EDN EKGWKC.
6. Попова, Н. В. Взаимосвязь между психологическими характеристиками предпринимателя и масштабом его бизнеса / Н. В. Попова // Национальное здоровье. – 2024. – № 3. – С. 65–69. – DOI 10.24412/2412–9062-2024-3-15. – EDN OAPPUE.
7. Попова, Н. В. Личностные факторы предпринимательской деятельности с разными организационно-экономическими результатами: специальность 19.00.01 "Общая психология, психология личности, история психологии": автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Попова Наталья Владимировна. – Краснодар, 2011. – 22 с. – EDN QHPPMT.
8. Тищенко, Н. А. Особенности когнитивной сферы сотрудников сферы малого бизнеса с различным восприятием своего предприятия / Н. А. Тищенко // International Journal of Medicine and Psychology. – 2023. – Т. 6, № 1. – С. 107–112. – EDN UPTNKP.
9. Rambe P., Makhalemele N. Relationship between managerial competencies of owners /Managers of emerging technology firms and business performance: A conceptual framework of internet cafés performance in South Africa / Rambe P., Makhalemele N. [Электронный ресурс] // Research Gate: [сайт]. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/297892187\\_Relationship\\_Between\\_Managerial\\_Competencies\\_Of\\_Owners\\_Managers\\_Of\\_Emerging\\_Technology\\_Firms\\_And\\_Business\\_Performance\\_A\\_Conceptual\\_Framework\\_Of\\_Internet\\_Caf\\_Performance\\_In\\_South\\_Africa](https://www.researchgate.net/publication/297892187_Relationship_Between_Managerial_Competencies_Of_Owners_Managers_Of_Emerging_Technology_Firms_And_Business_Performance_A_Conceptual_Framework_Of_Internet_Caf_Performance_In_South_Africa) (дата обращения: 12.12.2025)
10. Simic J., Runic M. The Relationship Between Personality Traits and Managers' Leadership Styles / Simic J., Runic M. [Электронный ресурс] // Research Gate: [сайт]. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/320587996\\_The\\_Relationship\\_Between\\_Personality\\_Traits\\_and\\_Managers\\_Leadership\\_Styles](https://www.researchgate.net/publication/320587996_The_Relationship_Between_Personality_Traits_and_Managers_Leadership_Styles) (дата обращения: 10.12.2025).

### **Сведения об авторе**

**Косоногова Екатерина Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности, Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова, г. Санкт-Петербург, Россия

### **Information about the author**

**Kosonogova Ekaterina Sergeevna**, ccandidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting, and Business Analysis, St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S. M. Kirov, St. Petersburg, Russia