

УДК 005.5

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

Т.Е. Кожанова, Т.С. Мерзликина

Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, email: kozhanova.te@yandex.ru, merzlikina@vstu.ru

Аннотация. В статье рассмотрены концептуальные основы стратегического предпринимательства и современные методологии управленческих решений с учетом актуальных трендов 2020–2025 годов, таких как цифровизация, управление рисками и ориентация на устойчивость. Авторами предложена методологическая основа для разработки управленческих решений в условиях малого бизнеса, основанная на интеграции стратегии, инноваций и управления изменениями. Выделены практические инструменты и модели, а также организационные аспекты интеграции и реализации управленческих решений.

Ключевые слова: стратегическое предпринимательство, разработка управленческих решений, цифровизация, управление рисками, управление изменениями.

MANAGEMENT DECISION-MAKING DEVELOPMENT FOR STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP IN A SMALL BUSINESS ENVIRONMENT

T.E. Kozhanova, G.S. Merzlikina

Volgograd State Technical University, Volgograd, email: kozhanova.te@yandex.ru, merzlikina@vstu.ru

Abstract. The article examines the conceptual foundations of strategic entrepreneurship and modern management decision methodologies, taking into account the current trends of 2020–2025, such as digitalization, risk management and sustainability orientation. The authors propose a methodological framework for the development of management solutions in small businesses based on the integration of strategy, innovation and change management. Practical tools and models, as well as organizational aspects of integration and implementation of management decisions are highlighted.

Keywords: strategic entrepreneurship, management decision-making development, digitalization, risk management, change management.

Дата поступления статьи в редакцию: 23.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 25.12.2025

Введение

В современной гиперконкурентной и турбулентной экономической среде, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями, глобализацией и растущими запросами потребителей, традиционные подходы к стратегическому управлению зачастую оказываются недостаточно эффективными. Традиционные линейные модели принятия решений, основанные на прогнозировании прошлых трендов, перестают работать. Их заменяет необходимость разработки гибких и технологически насыщенных управленческих решений, способных балансировать между стратегической целеустремленностью и оперативной гибкостью. На этом фоне на передний план выходит концепция стратегического предпринимательства (СП) – синтетической дисциплины, объединяющей преимущества стратегического менеджмента (поиск устойчивого конкурентного преимущества, эффективное использование ресурсов) и предпринимательства (инновации, поиск и эксплуатация новых возможностей, готовность к риску).

Цель исследования

Цель исследования заключается в анализе ключевых принципов СП, методологических основ, практических инструментов и организационных условий, необходимых для того, чтобы решения, принимаемые руководителями, не только реагировали на изменения, но и активно формировали будущее компании.

Результаты исследования

1. Концептуальные теоретико-методологические основы стратегического предпринимательства в малом бизнесе

Классическая теория стратегического управления, базирующаяся на трудах Чандлера, Ансоффа, Портера, долгое время фокусировалась на крупных организациях, обладающих ресурсами для долгосроч-

ного планирования и построения устойчивых конкурентных преимуществ. Малый бизнес, в силу ограниченности ресурсов и высокой волатильности, часто рассматривался как организация, чьё управление сводится к оперативному и тактическому горизонту. Однако, как отмечается в современных исследованиях, такой подход устарел. Турбулентность внешней среды в равной степени затрагивает предприятия любого масштаба, но именно малый бизнес, благодаря своей гибкости и маневренности, потенциально обладает более высокими адаптивными способностями.

В контексте малого бизнеса стратегическое предпринимательство можно определить, как системную деятельность по идентификации и эксплуатации новых возможностей через призму формирования долгосрочных ориентиров развития. Это преодоление разрыва между предпринимательским духом (ориентация на инновации, готовность к риску, поиск возможностей) и стратегической дисциплиной (анализ среды, планирование, контроль реализации). Проблема, однако, заключается в том, что традиционные модели стратегического управления зачастую оказываются избыточно громоздкими, бюрократизированными и оторванными от практики малых предприятий, где решения принимаются быстро, а функции управления нередко совмещены [4, 10].

Как справедливо отмечается в научной литературе, многие стратегии на малых предприятиях носят «демонстрационный» характер, превращаясь в формальные документы, которые составляют и забывают. Управленческие решения в таком случае остаются реактивными, а не проактивными. Современный подход к стратегическому предпринимательству в малом бизнесе требует, чтобы стратегия стала не документом, а живой системой принятия решений, интегрированной в повседневную деятельность и ориентированной на управление изменениями.

2. Управление изменениями как новая бизнес-платформа для принятия решений

В условиях динамичной среды основой для разработки стратегических управленческих решений становится управление изменениями. Оно перестаёт быть реакцией на кризис и превращается в постоянную бизнес-платформу, системный подход к преобразованию целей, процессов и технологий организации [2].

Для интеграции управления изменениями в процесс принятия решений руководителям малого бизнеса целесообразно адаптировать ключевые модели [1]:

- Модель изменений Курта Левина («Разморозить-Изменить-Заново заморозить»). Для малого предприятия «разморозка» – это этап вовлечения всего ограниченного коллектива в обсуждение необходимости перемен. «Изменение» происходит быстрее ввиду плоской структуры, а «заморозка» означает закрепление новых практик в неформальной культуре компании.

- Модель ADKAR (Осознание-Желание-Знание-Способность-Закрепление). Особенно эффективна для малых команд, где личное участие каждого сотрудника критически важно. Руководитель может напрямую работать с командой над каждым этапом, формируя общее понимание стратегических целей.

- Принципы «7 Rs of Change Management». Фокусируется на ответах на ключевые вопросы: причина изменений, риски, ресурсы, результаты. Для малого бизнеса с ограниченными ресурсами этот подход помогает принимать взвешенные решения о приоритетности тех или иных стратегических инициатив.

Важнейшим управленческим решением является чёткое различие оперативных, тактических и стратегических изменений. Для малого бизнеса стратегическими следует считать изменения, которые [2, 8]:

1. Определяют долгосрочное (на 3-5 лет) направление развития.
2. Связаны с выходом на новые рынки, кардинальным обновлением продуктовой линейки или внедрением ключевых инноваций.
3. Требуют учёта большого количества внешних и внутренних переменных (до 150 и более параметров, включая макроэкономические тренды, технологические изменения, глобальную конкуренцию, трансформацию потребительского поведения).

Управление стратегическими изменениями – это, по сути, процесс выявления стратегических потребностей и возможностей, требующий от руководителя системного мышления и аналитической работы, несмотря на ограниченность штата.

3. Принципы и практический инструментарий разработки управленческих решений

На основе синтеза современных подходов можно сформулировать ключевые принципы [7], которые должны лежать в основе разработки управленческих решений для стратегического предпринимательства в малом бизнесе. Эти принципы служат «правилами дорожного движения», обеспечивающими баланс между гибкостью и целеустремлённостью.

Принцип 1: Обязательность формальной, но живой стратегии. Решение о разработке стратегии должно быть приоритетным. Стратегия должна быть документально оформлена, но её структура может быть адаптирована. Например, комплексная стратегия малого предприятия может интегрировать в одном документе ключевые аспекты: маркетинга, развития производства, финансов, управления рисками и персоналом. Это обеспечивает высокую стратегическую ясность (high strategic clarity), которая, как показывают исследования, напрямую коррелирует с лучшими финансовыми результатами.

Принцип 2: Регулярный стратегический анализ как основа для решений. Управленческие решения должны опираться не на интуицию, а на систематический анализ. Регулярный SWOT-анализ, проводимый в рамках стратегических сессий (хотя бы раз в квартал), становится для малого бизнеса не формальностью, а «планом выживания и развития». Современные облачные инструменты (таблицы, системы бизнес-аналитики) делают этот процесс доступным даже для микропредприятий.

Принцип 3: Фокус на «верхнюю строку» (рост продаж) в тандеме с бережливостью. В условиях бережливого производства (LEAN) типичным решением является сокращение затрат. Однако для малого бизнеса в условиях ограниченных внутренних резервов первичным должно быть стратегическое решение, нацеленное на рост продаж и завоевание новой рыночной доли. Тактика оптимизации издержек играет поддерживающую, а не ведущую роль.

Принцип 4: Инновации как обязательное условие, а не опция. В высоко конкурентной среде, где действует малый бизнес, инновации – это вопрос выживания. Управленческие решения должны быть нацелены на постоянный поиск и внедрение инноваций, будь то в продукте, сервисе, маркетинге или бизнес-модели. Это требует создания в организации культуры, поощряющей эксперименты.

Принцип 5: Интеграция функций и неформальное лидерство. В малой команде часто невозможно и не нужно иметь отдельных специалистов по стратегии, финансам и производству. Решение о совмещении функций (например, финансовое управление в руках генерального директора) допустимо и эффективно при условии роста компетенций. При этом власть должна осуществляться в неформальном ключе, с вовлечением сотрудников в обсуждение стратегических вопросов, что повышает приверженность общим целям.

На основе сформулированных принципов предлагается использовать упрощённую дорожную карту (стратегическую канбан-доску). Она визуализирует ключевые стратегические инициативы (изменения) в разрезе статусов: «Идея/Анализ», «Эксперимент/Пилот», «Масштабирование», «Рутинная». Это позволяет малой команде наглядно видеть приоритеты, распределять ограниченные ресурсы и оперативно вносить коррективы, оставаясь в рамках общего стратегического вектора.

Эволюция управленческой мысли показывает переход от линейных, детерминированных моделей принятия решений к итеративным, адаптивным и основанным на данных подходам, что особенно актуально в условиях высокой неопределённости.

Ключевыми характеристиками стратегического предпринимательства являются:

1. Проактивное сканирование среды для выявления возможностей и угроз.
2. Инновационная ориентация как основа создания стоимости.
3. Стратегическая гибкость и адаптивность организационных структур.
4. Динамические способности к реконфигурации ресурсов и компетенций.
5. Цифровая зрелость как основа для ускорения процессов и принятия решений.

На основе этих ключевых характеристик авторами предложена следующая концептуальная модель стратегического предпринимательства (рис. 1).

В период 2020-2025 годов произошла значительная трансформация в методологии принятия решений, обусловленная распространением технологий искусственного интеллекта (ИИ) и анализа больших данных. Современные системы управления всё чаще опираются на предиктивную и прескриптивную аналитику, позволяющую не только прогнозировать развитие событий, но и определять оптимальные пути достижения целей [5, 6].

Исследования показывают, что организации, внедряющие ИИ-инструменты в процессы стратегического планирования, демонстрируют на 23-35% более высокую скорость реагирования на изменения рынка и на 17-28% более точные прогнозы развития бизнес-среды. Однако ключевым вызовом становится не технологическая реализация, а интеграция аналитических выводов в процесс принятия управленческих решений, что требует развития аналитической культуры на всех уровнях организации [9].

Классические модели стратегического планирования, основанные на пятилетних циклах, уступают место более гибким подходам. Методологии Agile, Lean Startup и дизайн-мышление адаптируются для задач стратегического уровня, формируя концепцию стратегической гибкости [3].



Рис. 1. Концептуальная модель стратегического предпринимательства



Рис. 2. Процесс разработки управленческих решений для стратегического предпринимательства



Рис. 3. Интеграция данных и аналитики в процесс принятия управленческих решений

Основные принципы гибкого стратегического планирования включают:

- Короткие циклы планирования (квартальные или даже месячные стратегические обзоры);
- Экспериментальный подход к проверке стратегических гипотез;
- Динамическое распределение ресурсов между перспективными инициативами;
- Непрерывную обратную связь от рынка и корректировку курса.

Эти подходы особенно эффективны в условиях высокой неопределённости, характерной для цифровых рынков и инновационных отраслей.

Используя данные принципы гибкого стратегического планирования, авторы предлагают процесс разработки управленческих решений для стратегического предпринимательства представить в виде набора следующих циклов (рис. 2).

Эффективная разработка и реализация управленческих решений в парадигме стратегического предпринимательства требует соответствующих организационных условий.

Традиционные иерархические структуры часто оказываются недостаточно гибкими для стратегического предпринимательства. Вместо этого всё чаще используются:

- Гибридные структуры, сочетающие функциональные подразделения с проектными командами и центрами инноваций;
- Сетевые организации, активно использующие внешние партнёрства и экосистемы;
- «Бирюзовые» организационные модели, основанные на самоуправлении и эволюционной цели.

Процессы принятия решений трансформируются в сторону большей децентрализации, скорости и адаптивности. Критическое значение приобретают системы сбора и анализа обратной связи как от рынка, так и от внутренних участников. Интеграция данных и аналитики в процесс принятия управленческих решений представлена на рисунке 3:

Мотивационные системы в организациях, практикующих стратегическое предпринимательство, должны поощрять не только достижение операционных показателей, но и инновационную активность, готовность к разумному риску, развитие новых компетенций. Это может включать системы вознаграждения, учитывающие вклад в стратегические инициативы; карьерные траектории для инноваторов и предпринимателей внутри организации; программы развития предпринимательских компетенций; создание «защищённых пространств» для экспериментов и тестирования новых идей.

Выводы

1. Стратегическое предпринимательство в малом бизнесе возможно и необходимо. Оно представляет собой синтез предпринимательской гибкости и стратегической дисциплины, реализуемый через систему управленческих решений, нацеленных на долгосрочное развитие, а не только на оперативное выживание. Ключевым парадоксом, который необходимо разрешить, является противоречие между необходимостью формального планирования и ограниченными административными ресурсами малого предприятия.

2. Основой процесса разработки управленческих решений становится управление стратегическими изменениями. Современные адаптированные модели управления изменениями (ADKAR, Левина, 7Rs) предоставляют малому бизнесу практический фреймворк для перехода от реактивных действий к проактивному формированию будущего. При этом критически важно фокусировать усилия и ресурсы именно на стратегических изменениях, связанных с кардинальным обновлением бизнес-модели, выходом на новые рынки или внедрением прорывных инноваций.

3. Эффективные решения базируются на пяти взаимосвязанных принципах: формальная, но адаптивная стратегия; регулярный стратегический анализ; доминирование цели роста продаж над тотальной экономией; обязательная инновационная ориентация; интеграция функций управления при неформальном стиле лидерства. Реализация этих принципов позволяет малым предприятиям преодолеть синдром «короткоживущей организации» и строить устойчивые конкурентные преимущества в турбулентной среде.

Таким образом, разработка управленческих решений для стратегического предпринимательства – это искусство баланса и синтеза. Оно требует от руководителей принципиально нового мышления: от управления ресурсами к управлению возможностями; от следования плану к построению гибких дорожных карт; от избегания рисков к умному риску; от закрытых иерархий к открытым сетям и экосистемам.

Литература

1. Астафьева О.Е., Гончаров И.Л., Моисеенко Н.А. Анализ опыта управления изменениями в организациях // Управление. 2020. Т. 8. № 3. С. 24–32. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-8-3-24-32 EDN: EDSWGN.
2. Болдырева Р.Ю., Михалева Е.П. Управление в условиях стратегических изменений // Экономические науки. 2023. № 1. С. 111–121. EDN: PSHOMJ.
3. Вольфсон Б. Гибкие методологии разработки. [Электронный ресурс]. URL: <http://kalita.me/wp-content/uploads/2019/01/gibkiye-metodologii-razrabotki-ver-1-2-volfson-boris-2012.pdf> (Дата обращения 15.11.2025).
4. Гуськова Н.Д., Ерастова А.В., Никитина Д.В. Стратегическое управление устойчивым развитием предприятий малого бизнеса // Регионология. 2021. Т. 29, № 2. С. 306–327. DOI: 10.15507/2413-1407.115.029.202102.306-327 EDN: MMEQWE.
5. Литвин А. Ю. Стратегический менеджмент в эпоху цифровизации: новые подходы и инструменты // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 1. EDN: EWYXVL.
6. Морковкин Д.Е., Шихалиева Д.С., Алеева Г.И., Петрусевич Т.В. Развитие механизмов принятия управленческих решений на основе технологий искусственного интеллекта и больших данных // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № s1. EDN: HHXLCG.
7. Орлов А.И. Методы принятия управленческих решений: учебник. М.: КНОРУС, 2018. 286 с. ISBN: 978-5-406-06430-6 EDN: NRFZBH.
8. Kraus S., Breier M., Dasi-Rodriguez S. The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research // International Entrepreneurship and Management Journal. 2020. Vol. 16. P. 1023–1042. DOI: 10.1007/s11365-020-00635-4 EDN: ZAHKDH.
9. Nambisan S., Wright M., Feldman M. Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research // Management Information Systems Quarterly. 2021. Vol. 45. № 1. P. 171–229.
10. Sousa M.J., Rocha A. Strategic knowledge management in the digital age: JBR special issue editorial // Journal of Business Research. 2021. Vol. 134. P. 298–301.