

УДК 334.012.23

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ерастова А. В., Ерастова В. П.

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева», Саранск, e-mail: dep-mail@adm.mrsu.ru

В статье рассмотрены особенности малого бизнеса в России и в зарубежных странах. Изучены ценности и параметры организационной культуры предприятий США, Японии и России. Проведено исследование организационной культуры предприятия малого бизнеса ООО НИЦ «Гальванопреобразователь» по методике Г. Ховстида в сравнении с общероссийскими тенденциями. Исследование позволило выявить сильные (высокая сплоченность и единство ценностных установок) и слабые (возрастной персонал, узкий ассортимент товаров) стороны данного предприятия и разработать ряд рекомендаций, для развития данного и других предприятий малого бизнеса. Усилия руководителей малых предприятий должны быть направлены на систему подбора кадров в организацию, выявление тех кандидатов, чей профессионально-квалификационный потенциал и личностные черты отвечают требованиям рабочего места и не противоречат культуре организации.

**Ключевые слова:** малое предприятие; организационная культура; параметры культуры; национальная культура

## SPECIFIC CHARACTERISTICS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF A SMALL BUSINESS

Erastova A.V., Erastova V. P.

National Research Mordovia State University, Saransk, e-mail: dep-mail@adm.mrsu.ru

The article deals with the specific characteristics of small business in Russia and foreign countries. Values and parameters of business organizational culture have been studied in the USA, Japan and Russia. Using G. Hofstede's method we carried out the research of small business organizational culture in SIC «Galvanopreobrazovatel» LTD as compared with the Russian trends. The study helped us to find out strong (high cohesion and common value systems) and weak (adult personal, a limited range of goods) sides of this enterprise and to create a number of recommendations, which are necessary for the development of small business. The efforts of small business leaders should be focused on the recruitment system of the organization, to identify those applicants whose professional qualification potential and personality traits correspond to the requirements of the workplace and do not contradict with the organization culture.

**Keywords:** small business; organizational culture; parameters of culture; national culture

Малое предпринимательство является основой для нормального функционирования и развития экономики страны. Изучение условий его развития, поддержание сильных и нивелирование слабых сторон, позволит создать условия необходимые для развития малого предпринимательства в России, что в свою очередь позволит улучшить уровень благосостояния граждан и положительно отразится на всей экономике в целом.

К субъектам малого предпринимательства относятся коммерческие организации, где доля участия субъектов РФ, некоммерческих организаций (общественных или религиозных) и различных фондов в уставном капитале фирмы не превышает 25%, а «сумма выручки от реализации им (предприятием) товаров (выполненных работ, оказанных услуг) в течение предыдущих четырех кварталов не превышала размера, равного 1000-кратному МРОТ» [6]. Физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования

юридического лица, также являются субъектами малого бизнеса [1].

Еще одной особенностью малого предпринимательства является упрощенная система налогообложения. Она представляет собой особый налоговый режим, при котором происходит снижение налоговой нагрузки на субъекты малого предпринимательства, а также упрощенное ведение налогового и бухгалтерского учетов.

В европейских странах малые предприятия занимают важнейшее место в экономике страны. Вот почему, в Евросоюзе главной целью экономической политики в рамках направления поддержки малого предпринимательства является создание и поддержание баланса между государством и его интересами, и малым предпринимательством.

Говоря об особенностях малого предпринимательства в США, необходимо отметить, что там был создан специальный орган для поддержки данного вида бизнеса. Администрация малого бизнеса обеспечивает финансовую поддержку, предоставляет

технические и консультационные услуги по вопросам управления и, что немало важно, помогает получать государственные заказы. Именно это является причиной того, что «в стране ежегодно создается около 1 млн. новых фирм. Из числа этих фирм 60% заняты на дому при поддержке Министерства труда США. Около 21 млн. американцев (17% всех занятых) работают благодаря малому бизнесу неполный рабочий день» [5].

Некоторые ученые-экономисты убеждены, что бурному экономическому росту в послевоенные годы способствовала активная государственная поддержка малого предпринимательства. И, если в США малый бизнес сосредоточился в сфере разработок и инноваций, то в Японии данной сферой занимаются только крупные компании. Малые фирмы больше сосредоточены на строительстве, легкой промышленности и сфере услуг. Все этого является причиной того, что одним из главных направлений японской экономической политики стало развитие наукоемкого производства в малом предпринимательстве. Подобно США в Японии также существует специальный орган, который защищает интересы малого предпринимательства, определяет ответственность исполнителей и заказчиков при заключении ими сделки, и более того, следит за соблюдением антимонопольного законодательства.

В России малое предпринимательство развито не в полной мере. Некоторые экономисты считают, что причинами этому являются наше законодательство, недостаточная финансовая поддержка малого предпринимательства и наличие административных барьеров. В качестве выхода из сложившейся ситуации они предлагают повысить эффективность региональных программ развития малого предпринимательства. Однако, одной из причин снижения эффективности малых предприятий является недооценка руководителями этих предприятий роли организационной культуры. Часто это приводит к проблемам, связанным с оптимизацией управленческого процесса, формированием трудовой этики, увеличением собственного потенциала и повышением конкурентоспособности.

Общеизвестно, что культура организации, в том числе и малого предприятия, являясь частью национальной культуры, во многом формируется за счет ценностных установок, доминирующих в обществе.

Исследователи выделяют ряд черт, характерных для организационной культуры таких стран, как США, Япония и Россия. Данные исследования базируются на методике голландского ученого Г. Ховтида,

которая включает следующие индексы измерения организационной культуры: дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, мужественность/женственность, избегание неопределенности, патернализм или долгосрочность/краткосрочность ориентации. Эта классификация стала популярна благодаря тому, что нашла поддержку отделов кадров различных отечественных и зарубежных корпораций и исследователей организационных ценностей. Так для американских компаний свойственна краткосрочность стратегического планирования, для японских фирм присуща долгосрочность и четкая проработка планов реализации решений, которые зачастую формализованы. Как для японской, так и для американской организационных культур характерно стремление к сотрудничеству и успеху, только если в США эти качества ассоциируются с отдельным работником (ярко развит индивидуализм), то для Японии – с коллективом (высокое значение коллективизма). Как для японской, так и для американской культур характерна гораздо меньшая дистанция власти, чем для российской, в которой мало развит «индивидуализм», целеустремленность и конкуренция между работниками [2, с. 23].

Русский менталитет, как и географическое положение России, находится между «западом» и «востоком»: Представителям этой нации сложно принять западноевропейскую модель общества, в которой индивидуальность каждого отдельного человека считается безусловной ценностью, но и к такой преобладающей роли коллектива над индивидуумом, как это свойственно японской нации, у русских нет. Русские смогли найти «золотую середину» между коллективизмом и индивидуализмом – большое значение уделяется общественному мнению и роли отдельного члена в коллективе, но при этом ценится индивидуальность и неповторимость личности каждого человека.

Отличительной особенностью предприятий малого бизнеса является более тесное межличностное взаимодействие как внутри организации, так и с потребителями. Поэтому, значимость личностных качеств работников, их ценностных установок для развития организационной культуры многократно возрастает. Для того чтобы сотрудники малого предприятия представляли собой команду профессионалов, с хорошо организованной системой взаимной поддержки и взаимовыручки, необходимо присоединение всех работников к единым нормам, ценностям и корпоративному поведению.

Рассмотрим особенности организационной культуры малого бизнеса на примере одного из предприятий Республики Мордовия в сравнении с общероссийскими культурными тенденциями.

ООО НИЦ «Гальванопреобразователь» было основано в 2000г. на базе отраслевого НИИ Силовой электроники г. Саранска РМ. Основная деятельность предприятия заключается в разработке и изготовлении новых конкурентоспособных преобразователей, предназначенных для питания технологическим током гальванических ванн [4]. Данные преобразователи успешно эксплуатируются на ряде ведущих авиационных и космических предприятий России. Среди

них: - «НПО им. С.А. Лавочкина» (Московская обл); РСК «МиГ», (Москва) и т. д. Они используются для гальванического покрытия деталей большинства самолётов отечественной авиации: «СУ», «МиГ», «ИЛ- 96», «БЕ-200», «ТУ- 204», «Суперджет» и другие. Кроме того, преобразователи успешно эксплуатируются на предприятиях атомной промышленности: «Элемаш» (Московская обл.), «Чепецкий механический завод» (Удмуртия), на других промышленных предприятиях России, а также на Мозырском НПЗ из Республики Беларусь. Область применения разработок НИЦ «Гальванопреобразователь» постоянно расширяется. Дополнительным направлением деятельно-

Таблица 1

## SWOT-анализ ООО НИЦ «Гальванопреобразователь»

Сильные стороны	Описание
Конкурентные преимущества	В нашем регионе не существует предприятий, которые производили бы подобные установки с программным обеспечением.
Отсутствие текучести кадров.	Большинство сотрудников работают со дня основания компании.
Заказы от оборонных предприятий	Данные преобразователи успешно эксплуатируются на ряде ведущих авиационных и космических предприятий России. Среди них: - «НПО им. С.А. Лавочкина» (Московская обл); РСК «МиГ», (Москва).
Семейный бизнес	Большинство должностей в компании занимают представители одной семьи.
Опыт работы компании	ООО НИЦ «Гальванопреобразователь» было основано в 2000г. на базе отраслевого НИИ Силовой электроники г. Саранск.
Слабые стороны	Описание
Зависимость доходов предприятия от заказов	Единственным источником прибыли являются заказы.
Возрастной персонал	Большинство сотрудников старше 50-60 лет.
Сложность нахождения комплектующих частей	Так как предприятие само не производит комплектующие части, оно вынуждено их покупать, но так как, предприятие изготавливает в некотором роде уникальные установки, то находить запчасти бывает довольно трудно.
Слаборазвитый менеджмент	Так как предприятие можно отнести к семейному бизнесу, то и управляется оно не с помощью научного подхода, а как будет комфортнее всем членам семьи.
Узкий ассортимент товаров	Как уже указывалось ранее, компания специализируется на довольно узкой сфере деятельности.
Возможности	Описание
Расширение компании	Компания на 2016 г. насчитывает в своем штате только 9 человек. В таком составе нелегко работать над несколькими заказами сразу.
Расширение спектра производимых товаров	Позволило бы привлечь новых клиентов, а следовательно увеличить прибыль предприятия.
Угрозы	Описание
Отсутствие заказов	Так как единственным источником прибыли являются заказы, то при их отсутствии предприятие обанкротится.
Появление иностранных конкурентов	Если они предложат более качественный товар за низкую цену, предприятие обанкротится.
Экономический кризис	Негативное изменение в экономике соответственно отразится и на предприятии.
Заккрытие компании вследствие выхода большинства сотрудников на пенсию	Если в ближайшее время не будут привлечены молодые кадры, то после выхода большинства сотрудников на пенсию компания не сможет функционировать и будет закрыта.

**Таблица 2**

Индексы параметров организационной культуры ООО НИЦ «Гальванопреобразователь»

Избежание неопределенности (ИН)	Коллективизм/ индивидуализм (КИ)	Дистанция власти (ДВ)	Патернализм (П)	Мужественность/женственность (МЖ)
87,5	87,5	50	62,5	46

сти ООО НИЦ «Гальванопреобразователь» является разработка и внедрение установок регенерации высокотоксичных органических растворителей с целью их повторного использования, которые позволяют успешно решить одну из важных экологических проблем. Краткая характеристика преимуществ и недостатков организации представлена в таблице 1.

Как видно из таблицы 1 предприятие обладает целым рядом сильных сторон, а также возможностями для развития. К сожалению, существующие недостатки мешают использовать потенциал ООО НИЦ «Гальванопреобразователь» полностью. Помимо этого, существующие угрозы относятся к категории с высокой степенью вероятности, которые со временем могут перейти в ряд слабых сторон.

Проведенное исследование организационной культуры данного предприятия по методике Г. Ховстида дало следующие результаты, которые представлены в таблице 2.

Анализируя полученные данные, можно отметить достаточно высокие показатели по таким параметрам, как «Избежание неопределенности» и «Коллективизм/индивидуализм». Это свидетельствует о сильном командном духе членов организации, высокой сплоченности и единстве ценностных установок. Кроме того, члены

организации в работе стремятся четко следовать рабочим стандартам и инструкциям, что обусловлено производственной спецификой предприятия. Среднее значение по параметру «Дистанция власти» означает, что в организации в большей степени развито взаимоуважение между сотрудниками и руководителем, доверие друг к другу, но в то же время, ответственность за решение принципиальных вопросов остается за директором предприятия. Значение показателя «Патернализм» чуть выше среднего, свидетельствует о чувстве защищенности у сотрудников и уверенности в поддержке в сложных и форс-мажорных ситуациях со стороны предприятия. Не смотря на то, что организация на 90% состоит из мужчин, числовое значение параметра «Мужественность/женственность» составляет 46 баллов, что характеризует организацию более как семейную, где создаются условия для комфортной работы и заботы о сотрудниках.

Сравним полученные результаты с общероссийскими показателями по данным параметрам [3] (рисунок 1)

На диаграмме хорошо видно, что значительные различия в организационной культуре исследуемого предприятия от общероссийских тенденций наблюдаются по таким показателям, как «избежание неопределенности» и «коллективизм/индивидуализм»

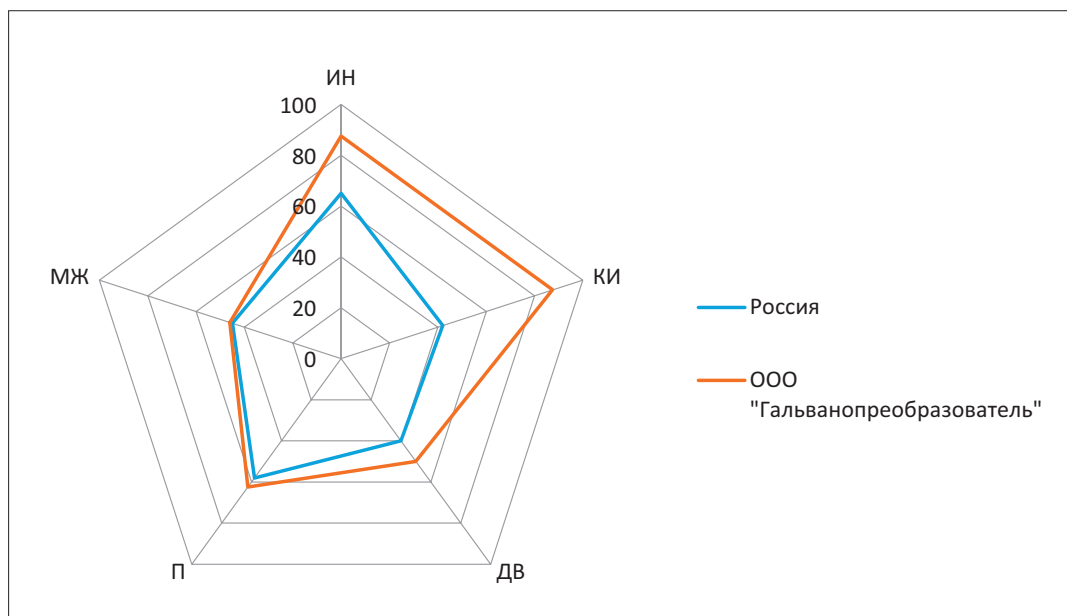


Рис. 1. Сравнение параметров организационной культуры

лизм». Это еще раз подчеркивает, что для малого предприятия характерно командное взаимодействие и семейные отношения.

Организация должна учитывать особенности организационной культуры при планировании своего развития. Сильный командный дух является одновременно сильной стороной организации и ее слабым звеном. Как было рассмотрено выше, одной из слабых сторон и одновременно угрозой для исследуемого предприятия является то, что большинство работников достигли возраста 50-60 лет и старше. Следовательно, компании необходимо привлекать молодых специалистов, а сплоченная команда может выступать препятствием для входа в нее новых членов.

Для расширения базы клиентов, помимо личных связей необходимо принимать участие в электронных аукционах и искать новые источники доходов. Так как предприятие само не производит комплектующие части, ему следует заключать долгосрочные контракты с фирмами, которые производят данные части или устройства, дабы избежать задержки в производстве и поставке установок. Эта проблема была бы решена, если предприятие взяло бы часть производства деталей под свой контроль, т.е. производило бы их само.

Как уже указывалось ранее, компания специализируется на довольно узкой сфере деятельности. Выше мы писали о том, что единственным источником доходов являются поступления от покупателей. Необходимо отметить, что доходы можно увеличить не только за счет расширения числа потребителей, но и расширяя сферу деятельности. Но привлечение новых покупателей и расширение сферы деятельности невозможно, пока не будет решена проблема расширения и омоложения персонала. Его увеличение дало бы возможность работать над несколькими заказами сразу, что помогло бы привлечь новых покупателей и расширить сферу деятельности.

Исходя из всего вышеизложенного, можно предложить ряд общих рекомендаций для руководителей малых предприятий. Их усилия должны быть направлены на систему подбора кадров в организацию,

выявление тех кандидатов, чей профессионально-квалификационный потенциал и личностные черты в значительной мере отвечают требованиям рабочего места и не противоречат культуре организации. Кроме того, предприятиям необходимо расширять сотрудничество с вузами по части подбора персонала еще в процессе обучения специалистов. Важное значение приобретает и система обучения и развития персонала, которая должна стать основой «воспитания» собственных профессионалов. Изменение поведения руководства в отношении сотрудников должно быть ориентировано на повышение их значимости и ценности для организации. Кроме того, со стороны руководства необходимо повышение внимания к вопросам собственной организационной культуры, ее диагностике, определению соответствия стратегии развития и корректировке. В рамках проблем, напрямую обусловленных влиянием российского менталитета, одной общей рекомендацией может быть, как можно большее привлечение сотрудников к участию в организационной жизни. Все эти и другие меры должны быть направлены на одну общую цель – повышение производительности организации, за счет удовлетворения и достижения целей, как работников, так и руководства.

#### Список литературы

1. АКГ «Интерком-Аудит»: Понятие субъектов малого предпринимательства [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.audit-it.ru/articles/account/basis/a79/44632.html> (дата обращения: 03.10.2016 г.)
2. Гуськова Н.Д. Организационная культура и эффективность деятельности промышленного предприятия: моногр. / Н. Д. Гуськова, А. В. Ерастова, М. М. Малясова – Саранск, Изд-во Мордов. ун-та – 2014 – 128 с.
3. Наумов А. И. Ховстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом. // Менеджмент –1996 – № 3.– С. 70-103
4. Официальный сайт ООО НИЦ «Гальванопреобразователь» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://galvanorus.ru/about.html> (дата обращения: 06.10.2016 г.)
5. Учебные материалы для студентов: Малый бизнес за рубежом [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://studme.org/13560615/ekonomika/malyu\\_biznes\\_rubezhom](http://studme.org/13560615/ekonomika/malyu_biznes_rubezhom) (дата обращения: 11.10.2016 г.)
6. Энциклопедия Экономиста: Малое предпринимательство [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/maloe-predprinimatelstvo.html> (дата обращения: 03.10.2016 г.)