

Организационная культура малого бизнеса как конкурентное преимущество*

Organizational Culture of Small Business as a Competitive Advantage

Ю. ПАМУХИН

Памухин Юрий Генрихович, канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия». ORCID: 0000-0001-6182-2700. E-mail: YuriGP@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена теме малого бизнеса в области формирования организации и особенностей системы его человеческих ресурсов. Показано, что малый бизнес вполне естественным для своего становления образом формирует сильную организационную культуру, что оказывается ее значимым и уникальным конкурентным преимуществом. Анализ типовой структуры организации малого бизнеса объясняет возможность, а условия соперничества на рынке создают необходимость формирования командного духа компании малого бизнеса и формируют сплоченный коллектив естественным образом. Реальная история конкурсной сделки и последующее сравнение малого бизнеса со своим более крупным и зрелым отраслевым соседом доказывают способность малого бизнеса побеждать более сильных соперников. Одним из ключевых факторов конкурентного успеха малого бизнеса объективным образом оказывается его сильная организационная культура.

Ключевые слова: организационная культура, простая организационная структура, прямое руководство, малый бизнес, человеческие ресурсы, конкурентное преимущество.

Abstract. The article is devoted to the topic of small business in the field of organization formation and the features of its human resources system. It is shown that small business forms a strong organizational culture quite naturally for its formation, which turns out to be its significant and unique competitive advantage. The analysis of the typical structure of a small business organization explains the opportunity, and the conditions of competition in the market create the need to form the team spirit of a small business company and form a cohesive team in a natural way. The real story of the competitive transaction and the subsequent comparison of a small business with its larger and more mature industry neighbor prove the ability of a small business to defeat stronger rivals. One of the key factors for the competitive success of a small business objectively turns out to be its strong organizational culture.

Key words: organizational culture, simple organizational structure, direct management, small business, human resources, competitive advantage.

Введение

Тему организационной культуры в подавляющем большинстве случаев рассматривают применительно к организациям среднего и крупного размеров, в частности, к компаниям в статусе корпораций, в связи с чем зачастую говорят о корпоративной культуре. Культурой организации считается характеристика коллективного поведения некоторой организованной группы людей, связанных общими задачами и действующих в одной общей внешней среде. Современная терминология определяет культуру организации как совокупность устойчивых моделей поведения большинства членов этой организации, принятых ими в качестве правильной системы деятельности и как нормы взаимоотношений в рабочих и других общих вопросах [5; 11].

Теме корпоративной культуры посвящено множество исследований, среди которых есть как глубокие теоретические работы [3; 5; 11], так и публикации прикладного характера, например [1; 2; 4; 6]. Интерес к данной чрезвычайно глубокой теме вызван рядом причин, важнейшей из которых оказывается управляемость организации – и, конкретно, способность эффективного

* Ссылка на статью: Памухин Ю.Г. Организационная культура малого бизнеса как конкурентное преимущество // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 4. С. 64–70. DOI: 10.34773/EU.2026.4.11.

управления имеющимися человеческими ресурсами. В связи с этим принято считать, что сильной организационной культурой обладает компания, в которой подавляющее большинство членов разделяют ценности ее лидера, понимают и принимают стратегию развития этой организации. Поэтому персонал компаний с сильной корпоративной культурой не нуждается в специальной мотивации, когда принимается решение о дополнительных рабочих усилиях, или когда работникам нужно выбирать между коллективным интересом бизнеса и своим личным интересом. Таким образом, организационная культура становится очень сильным и уникальным, т.е. не копируемым конкурентным преимуществом отдельного бизнеса.

Носителями культуры организации, как известно, оказываются ее члены, работники данного бизнеса, число которых, конечно же, влияет на общий результат работы бизнеса. Именно поэтому тема организационной культуры обычно становится особенно актуальной для больших коллективов, для компаний из категории крупного бизнеса. Задачи поддержки и укрепления культуры в таких компаниях выполняет, как правило, отдельное подразделение по работе с человеческими ресурсами, которое часто традиционно называют отделом кадров (служба HR, от английского *human resource*). Важность этой HR-службы как правило подтверждается высокой должностной позицией ее руководителя, который обычно имеет статус вице-президента или заместителя генерального директора с прямым подчинением главному лицу всего бизнеса.

Руководители малых предприятий с небольшой численностью персонала обычно не имеют возможности формировать в структуре своей компании такую выделенную рабочую группу, нацеленную на формирование и укрепление культуры своего бизнеса. Для этого у малого бизнеса объективно не хватает ни организационных, ни материальных ресурсов, а основное внимание уделяется укреплению своего неустойчивого положения в условиях сильной рыночной конкуренции. Малый бизнес в силу общей ограниченности своих ресурсов не имеет возможности формировать многие конкурентные преимущества, сопоставимые с возможностями среднего и тем более крупного бизнеса, что ставит небольшие предприятия в невыгодные конкурентные условия на общем рынке [9; 10]. Однако именно предприятия малого бизнеса со своими основателями и лидерами организации обладают гораздо большими возможностями формирования своей культуры, действительно сильной, и представляющей собой значимое конкурентное преимущество. Именно этот тезис является главным для настоящей статьи. Подтверждение его начнем с рассказа о реальной конкурсной сделке, которая происходила в начале 2000-х гг.

Победа в неравных условиях

Эту историю конкурентной борьбы можно сравнить с известной легендой о поединке Давида с Голиафом – в смысле сравнения размеров, очевидных сил и возможностей конкурентов. Однако изложенные ниже события не легенда, а реальность, в которой автор данной статьи принимал самое активное участие.

Итак (опустим описание предшествующих событий), в финал конкурса на поставку системного решения для ведущего федерального оператора связи вышли два претендента, одним из которых был молодой, еще малоизвестный стартап, а другим оказался ведущий системный интегратор. Предметом конкурсной сделки, которую проводил заказчик, был индивидуальный проект программного решения – комплекс, состоящий из программной и аппаратной частей, а также включающий работы по внедрению и технической поддержке. Необычным в финале конкурса оказалось странное сочетание претендентов: первый – малое предприятие с несколькими десятками программистов и откровенно слабым имиджем на рынке, второй – компания из категории крупного бизнеса с большим оборотом, сильной репутацией и десятками успешных крупных проектов. Кроме того, известный системный интегратор уже имел вполне успешный опыт деловых отношений с компанией – организатором конкурса. Конкурентные позиции были явно неравны, а итог конкурса представлялся вполне предсказуемым. В пользу позиции стартапа можно было отнести разве что разработку проекта, включая созданный собственными силами программный продукт, тогда как системный интегратор выступал в качестве генерального подрядчика нескольких своих партнеров. Так или иначе, большинство наблюдателей, знакомых

с ситуацией конкурса были убеждены, что решение будет принято в пользу системного интегратора. Кроме того, все были убеждены, что менеджмент заказчика не возьмет на себя риск подписывать крупный и продолжительный проект со стартапом, не имеющим репутации и большого рыночного опыта.

Финальный этап конкурса продолжался дольше запланированного срока, а результат оказался неожиданным – победил стартап. По условиям конкурса, результаты были публично объявлены, предложенная стартапом цена оказалась совсем немногим ниже цены предложения интегратора. Главной же причиной выбора победителя было названо более полное соответствие характеристик и требований предложения стартапа поставленным условиям заказчика.

Контракт подписали, проект был выполнен в согласованный сторонами срок, и по результатам завершения работ был опубликован пресс-релиз успешного результата. Уже после завершения всех работ состоялась пресс-конференция руководителей проекта со стороны заказчика и генерального директора подрядчика – компании, ставшей к тому времени уже более известной на рынке. Выяснилось, что основной причиной выбора победителя оказались вовсе не характеристики или заявленные будущие пользовательские функции системы, а общее доверие ключевых лиц заказчика, на которых повлияли сильная мотивация и сплоченность команды стартапа. Общение с ведущими специалистами стартапа, их профессиональные компетенции и командная сплоченность «перевесили» имидж крупного интегратора и даже опыт его сотрудничества с заказчиком.

Таким образом, малый бизнес одержал важную тактическую конкурентную победу в условиях неравных общих ресурсов. Основой победы, помимо профессионализма, стали командный дух, единая и сильная культура этого малого бизнеса.

Конечно, такую историю вряд ли можно считать типичной для большинства конкурсных сделок, где выбор определяется множеством самых разнообразных внешних и внутренних факторов. Тем не менее, результат конкурса ярко показал значение силы корпоративной культуры как существенного конкурентного преимущества.

Методология

В основе исследования процесса создания корпоративной культуры как конкурентного преимущества малого бизнеса лежит системный подход к анализу закономерностей создания и развития малого бизнеса в тесной связи с особенностями структурного типа предпринимательской организации [8; 9; 11]. Оценка значимости и силы организационной культуры опирается на систему культурных характеристик Г. Хофстеде [1; 11]. Развитие данной модели применяется к анализу культуры отдельной группы людей, формирующих организацию.

Гибкость и уязвимость малого бизнеса

Основные условия, по которым предприятие относят к категории малого бизнеса, включают ограниченный годовой оборот и число работников, что, как правило, составляет основные ресурсы любого отдельного бизнеса. Таким образом, в сравнении со средними и крупными компаниями малый бизнес по определению представляет собой менее устойчивую экономическую структуру, в гораздо большей степени зависящую от изменений внешней среды. Заметим также, что большинство предприятий малого бизнеса появляется в отраслях, которые не требуют больших инвестиций: торговые посреднические операции, транспортные, логистические услуги, подрядные строительные работы. Так выделяются отдельные сектора экономики, привлекательные для новых участников и состоящие из большого числа небольших конкурирующих бизнесов. Экономическая теория называет такие области рынками идеальной конкуренции, где множество похожих друг на друга участников борются за свою очень небольшую рыночную долю и вынуждены выживать в условиях низкой первоначальной прибыльности каждого нового участника. Во многом эти объективные условия объясняют высокую «детскую смертность» малого бизнеса, когда большая часть таких предприятий закрывается, не прожив и года [9]. Как результат всего вышеописанного, гибкость малого бизнеса и стремление к созданию

собственных конкурентных преимуществ становятся безусловными требованиями к построению новых организаций большинства предприятий малого бизнеса.

Структура и управление в малых предприятиях

Как известно, двумя минимально необходимыми элементами организации структуры любого бизнеса оказываются его руководство и исполнительный орган. Руководство выбирает и создает модель бизнеса, решает основные управленческие задачи, принимает ключевые решения, а также зачастую участвует в их выполнении. Исполнительный орган в лице наемных работников привлекается в большей степени к практической реализации принятых решений, нацеленных на создание товара или услуги, т. е. предмета ценности, с которым бизнес выходит на рынок. Простейшим методом координации работы этих двух структурных элементов оказывается механизм прямого, непосредственного взаимодействия или метод прямого руководства [3; 8]. Организации такого типа имеют наиболее простую структурную систему, которая носит также название структуры предпринимательского типа [8], именно так в подавляющем большинстве случаев устроены предприятия малого бизнеса. Ограниченный размер предприятия и небольшое число работников позволяют организовать прямое взаимодействие владельцев, создателей малого бизнеса, с другими сотрудниками, нанятыми для выполнения внутренних и внешних рабочих процессов. Такой тип координации обладает целым рядом достоинств, в числе которых гибкость, быстрота принятия и реализации решений, сочетание которых обеспечивает две важнейшие характеристики любого бизнеса – эффективность и результативность.

Прямое руководство не предполагает процессов отдельных согласований, подтверждений и других процедурных требований, что дает возможность быстро перестраивать рабочие процессы во всех случаях, когда этого требуют внешние обстоятельства. Следствием такого метода координации работ также оказываются минимальные затраты на сам процесс управления, так как никаких лишних издержек не возникает. Так в этом структурном типе достигается сочетание гибкости, способности быстро перестраивать бизнес и экономичности, т.е. обеспечиваются минимально затратные рабочие процессы.

Как уже упоминалось выше, малый бизнес попадает в условия достаточно жесткой конкуренции как с другими подобными предприятиями, так и с бизнесом более крупного размера. Таким образом, вопрос эффективности внутренней организации малого бизнеса становится критичным для его выживания на рынке, а бизнес должен выбирать оптимальный тип организации рабочих процессов и координации всех участвующих лиц. В результате простой предпринимательский тип структуры оказывается, с одной стороны, наиболее предпочтительным, с другой – единственным реально подходящим для предприятий малого бизнеса.

Конечно, необходимо отметить и недостатки организации с простой структурой, главный и самый существенный из которых – размер бизнеса. Очевидно, что прямое руководство теряет свою эффективность и вовсе перестает работать с количественным ростом бизнеса. Происходит закономерная трансформация простой структуры в более сложные формы, в которых начинают присутствовать или даже доминировать новые структурные элементы. Так в составе организации появляются подразделения, выполняющие разного рода вспомогательные действия, а также элементы промежуточного управления и отдельный орган, выполняющий функцию планирования бизнеса. Число структурных элементов разного назначения растет, прямое взаимодействие оказывается невозможным, появляются элементы бюрократии, роль которых только возрастает. Так бизнес, вырастая из малого в средний и крупный, с течением времени приобретает новые достоинства, но теряет свою гибкость и управляемость.

Задача создания организации, наряду с планированием, стимулированием и контролем, как известно, есть одна из главных управленческих задач, решение которой следует выполнять руководителю собственного бизнеса, самому предпринимателю [3; 9]. Формирование характера или, как выражаются отдельные авторы, воспитание души своей организации [4], есть другая, не менее важная задача, обеспечивающая успех на рынке. Зависит она от владельца лишь частично, а в гораздо большей степени определяется личным вкладом каждого из членов

коллектива бизнеса. Так можно провести связь между двумя, казалось бы, такими очень разными и независимыми организационными характеристиками, как структура и культура организации. Как было уже показано в начале данной статьи, эта другая сторона организации (организационная культура) не менее важна для успеха бизнеса на рынке, что очень ярко выразил Питер Друкер известной фразой: «Культура есть стратегия на завтрак».

Сила культуры малого бизнеса

Подобно характеру, который есть у каждого человека, любая организация имеет свою культуру, носителями которой оказываются ее члены, включая как владельцев, так и наемных работников. Малый бизнес, в особенности большая часть молодых, недавно созданных предприятий, отдает приоритет решению других организационных задач, казалось бы, в большей степени нацеленных на достижение устойчивости, прибыльности и конкурентоспособности. При этом характер управления малым бизнесом предполагает практическое участие его руководителей во всех сколько-нибудь значимых рабочих процессах. Так получается и в случае подбора персонала, когда в общении с кандидатами, в оценке их соответствия потребностям бизнеса участие принимает первое лицо.

Оценка кандидатов, будущих сотрудников и своих помощников в малом бизнесе происходит обычно методами непрофессиональными, но очень практичными и эффективными. Создатель бизнеса, как правило, подбирает наемный персонал по своему образу и подобию. Предпочтение отдается кандидатам, у которых владелец видит наличие не только профессиональных способностей, необходимых для занятия рабочей позиции, но и схожие со своими личностные ценности. Так в новом бизнесе появляются первые наемные работники, профессионально грамотные и близкие по духу к своему руководителю и основателю бизнеса. Так формируется команда нового бизнеса, так формируется и культура этой организации.

Организационную культуру принято считать сильной в случае, когда подавляющее большинство работников имеют общее одинаковое понимание своих целей в работе, принимают главенство стратегии бизнеса, на который они работают и даже связывают свой личный успех с успешными результатами бизнеса. Сильная организационная культура проявляется в общих единых моделях поведения, которые большинство работников принимают для себя как нормальные и естественные действия, которые не нужно мотивировать, а порой даже и контролировать. В крупной компании с тысячами работников, имеющих различную профессиональную квалификацию и разные личностные ценности, задача формирования сильной культуры обычно является одной из главных для службы HR. На практике задача эта оказывается чрезвычайно сложной, так как затрагивает разные мировоззрения множества сложившихся личностей. Очевидно, что в условиях крупного бизнеса трудно ожидать единства моделей поведения большинства сотрудников, и формирование отдельных групп субкультур внутри одной организации следует считать вполне естественным явлением. В малом бизнесе создание сильной культуры, напротив, оказывается вполне реальным и даже необходимым для будущего этого бизнеса.

Здесь необходимо сделать важное замечание. Культура организации безусловно зависит не только от размера и возраста организации. Существует множество других факторов как внутреннего, так и внешнего характера, влияющих на формирование культуры отдельного бизнеса [3; 11]. В нашем случае проведем обобщенное сравнение набора характеристик культур для средней компании нового малого бизнеса и другой, тоже средней, компании уже более зрелого, устоявшегося конкурентоспособного бизнеса, заслужившего свое место на рынке. Отраслевые особенности будем считать общими и оставим в стороне, предполагая, что их внешнее влияние окажется одинаковым.

В таблице ниже приводятся сравнительные оценки двух таких типов бизнеса по основным характеристикам культурных кодов, предложенных Г. Хофстеде [1; 11].

Сравнение по шести независимым метрикам наглядно объясняет, почему в ситуации с описанным выше реальным конкурсом организатор закупки предпочел выбрать в партнеры малый бизнес, и отказался от предложения более значимого отраслевого представителя с сильным

рыночным имиджем и репутацией надежного партнера. Малый бизнес в лице своих представителей в процессе конкурса убедительно продемонстрировал единство и силу своих профессиональных возможностей, а также интерес в успешном выполнении конкурсного проекта. Именно это оказалось очень сильным преимуществом финалиста конкурса, перевесив остальные конкурентные преимущества формально более сильного противника.

Так можно убедительно утверждать, что организационная культура малого бизнеса, во-первых, может обладать реальной внутренней силой, а во-вторых, должна стать значимым и уникальным, т.е. практически не копируемым конкурентным преимуществом.

Пространство измерений культуры организации	Новый неустойчивый малый бизнес	Зрелый, развитый бизнес
Индивидуализм или коллективизм	Коллективизм в решении ключевых задач бизнеса: все побеждают или проигрывают вместе	Доминирует разделение должностных обязанностей, каждый отвечает за свое
Короткая или длинная дистанция к власти организации	Близость контактов руководства бизнеса и наемных работников, доминирует прямое руководство	Рост иерархии в структуре и системе отношений, отдаление руководства от рядового наемного состава, управляют процессы и процедуры
Степень ориентации на достижение результата	Жесткая и быстрая обратная связь между результатами и будущим бизнеса. Достижение целей абсолютно необходимо	Чаше всего компания может себе позволить вторую попытку в случае неудачи первой
Принятие риска и неопределенности	Сознательное существование бизнеса в объективных внешних условиях неопределенности и высокого риска	Стремление избегать риска, выбирая максимально стабильные внешние условия. Бизнесу есть, что терять
Фокус на долгосрочные или краткосрочные цели	Разделяемая общая стратегия бизнеса, но тактические задачи всегда критичны, представляя залог общего успеха	Стратегический выбор на первом месте, тактические задачи делегируются к исполнению на местах
Сочетание личных и деловых потребностей	Бизнес всегда на первом месте	Происходит рост внимания к личным потребностям и нуждам

Заключение

Статья исследовала актуальную тему особенностей организационной культуры компаний малого бизнеса. Как подтверждает практика, наличие конкурентных преимуществ малого бизнеса на своем отдельном рынке оказывается критически важным для его выживания, роста и достижения конкурентной устойчивости. При этом особенности малого бизнеса и его ограничения в определенном смысле способствуют и даже требуют формирования эффективной организационной структуры, воспитания духа команды всей небольшой организации, формирования ее сильной организационной культуры. Поэтому обычно малый бизнес оказывается гораздо более сплоченным, чем бизнес крупный и зрелый. Это обстоятельство создает существенное конкурентное преимущество в соперничестве с более крупными и значимыми игроками отрасли, даже несмотря на их превосходство в других ресурсах.

Литература

1. Алексеев А. Парус или тормоз: как работать с корпоративной культурой СПб.: Питер, 2021. 224 с. ISBN 978-5-4461-1871-7.
2. Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 138 с. ISBN 978-5-9614-1147-8.
3. Джонсон Д. Корпоративная стратегия: теория и практика / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон; пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 800 с. ISBN 978-5-8459-1159-9.

4. Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру. М.: Добрая книга, 2006. 352 с. ISBN 5-98124-065-2.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 310 с. ISBN 0-201-33871-8.
6. Кожевникова Т.Ю. Корпоративная культура как она есть. М.: Эксмо, Бомбора, 2020. 240 с. ISBN 978-5-04-106320-7.
7. Ленсиони П. Пять пороков команды. М.: М.И.Ф., 2026. 256 с. ISBN 9785001002048.
8. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций. М.: Эксмо, 2018. 512 с. ISBN 978-5-699-77333-6.
9. Памухин Ю.Г. Управление малым бизнесом: учебное пособие. М.: Ун-т «Синергия», 2025. 184 с. ISBN 978-5-4257-0683-6.
10. Рубин Ю.Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: Ун-т «Синергия», 2023. 896 с. ISBN 978-5-4257-0546-4.
11. Шейн Э. Организационная Культура и лидерство. СПб.: Питер, 2013. 352 с. ISBN 978-5-459-01127-2.

DOI: 10.34773/EU.2026.4.12

Цифровая трансформация управленческих решений*

Digital Transformation of Management Decisions

Л. САЙБАТАЛОВА,
А. ХУСАИНОВ, Л. ГАЙСИНА

Сайбаталова Лия Азаматовна, магистрант кафедры социальных и политических коммуникаций ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет» (УГНТУ).

E-mail: Liya.sajbatalova@mail.ru

Хусаинов Айнура Азатович, магистрант кафедры социальных и политических коммуникаций УГНТУ.

E-mail: guguar005@gmail.com

Гайсина Люция Мугтабаровна, д-р соц. наук, профессор кафедры социальных и политических коммуникаций УГНТУ. E-mail: glmug@mail.ru

Аннотация. В данной статье исследуется актуальная проблема трансформации управленческих решений в PR-структурах в условиях гибридизации институциональных и сетевых коммуникаций. Исследование фокусируется на изменении подходов к репутационному менеджменту под влиянием цифровизации коммуникативной сферы. Результаты анализа эмпирических данных свидетельствуют о том, что традиционные институциональные модели PR уступают место гибридным структурам, требующим пересмотра управленческих функций. Однако для эффективного управления репутацией в новых условиях необходимо развивать интеграцию институциональных и сетевых подходов, а также адаптировать управленческие компетенции к динамике гибридных коммуникаций. Это позволит скорректировать стратегии репутационного менеджмента и повысить результативность PR-структур в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: управление репутацией, цифровая трансформация, связи с общественностью, сетевые коммуникации, институциональные коммуникации, управленческие решения, гиперкоммуникации, эмоциональный интеллект, ComTech, гибридизация коммуникаций.

Abstract. This article examines the pressing issue of transforming management decisions in PR structures in the context of hybridization of institutional and online communications. The study focuses on changing approaches

* Ссылка на статью: Сайбаталова Л.А. Цифровая трансформация управленческих решений / Л.А. Сайбаталова, А.А. Хусаинов, Л.М. Гайсина // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 4. С. 70–76. DOI: 10.34773/EU.2026.4.12.