

УДК 33

## **Особенности российского менталитета при формировании организационного дизайна малых российских компаний (микропредприятий)**

**Борисова Лариса Григорьевна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности бизнеса,  
Институт бизнеса и делового администрирования,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,  
119571, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 84;  
e-mail: [ibda@ibda.ranepa.ru](mailto:ibda@ibda.ranepa.ru).

**Сеферян Ашот Георгиевич**

Кандидат социологических наук,  
доцент кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности бизнеса,  
Институт бизнеса и делового администрирования,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,  
119571, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 84;  
e-mail: [ibda@ibda.ranepa.ru](mailto:ibda@ibda.ranepa.ru).

### **Аннотация**

В данной статье приведены результаты обследования 15 предприятий малого бизнеса Московского региона с целью определения специфики организационного дизайна этих предприятий и его влияния на эффективность бизнеса. Проведено исследование зависимости формирования и функционирования двух блоков организационного дизайна – организационной структуры и бизнес-процессов – от особенностей российского менталитета руководителей (владельцев) малого бизнеса и сотрудников малых предприятий. В основу исследования была положена методика Г. Хофстеде, которая в настоящее время является одним из наиболее признанных инструментов анализа особенностей национальной культуры и используется многими исследователями для выявления культурных характеристик той или иной бизнес-среды. Кроме того, исследовались параметры культуры, не включенные в данную методику, такие как отношение ко времени, контекстуальность общения, отношение к цели и личности, отношение к организации как к инструментальной или социальной. В результате исследования подтверждена гипотеза авторов о том, что методика анализа, основанная на зарубежном опыте, вполне применима для изучения особенностей эволюции организационного дизайна в малом бизнесе России. Выявлены различия в представлениях

руководителей, владельцев и сотрудников компаний об эффективном построении и стиле управления бизнесом и связи этих различий с особенностями менталитета владельцев и наемных работников, что может способствовать критическому осмыслению сложившейся практики и выработке эффективных решений в бизнесе.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Борисова Л.Г., Сеферян А.Г. Особенности российского менталитета при формировании организационного дизайна малых российских компаний (микропредприятий) // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 10А. С. 72-82.

#### **Ключевые слова**

Малый бизнес, организационный дизайн, стили управления, бизнес-процессы, деловая культура.

## **Введение**

Малые и средние предприятия играют весьма значительную роль в развитии российской экономики, занимая достаточно большую экономическую нишу. По данным Роскомстата в настоящее время в России осуществляют свою деятельность около 5,5 млн фирм малого и среднего бизнеса, предоставляя рабочие места для 20 млн человек.<sup>1</sup> Их развитие и рост их численности имеет громадное значение для достижения устойчивого экономического развития страны [Черкасов, 2016; Шнайдер, 2014]. Несмотря на то, что, по мнению специалистов, вклад малых предприятий в ВВП России в настоящее время не превышает 12% [Плохих и др., 2017; Краузе, Троцкая, 2017], роль малого бизнеса в экономике страны достаточно велика и определяется следующими обстоятельствами: обеспечение налоговых поступлений, возможность быстрого приспособления к изменениям внешней среды, предоставление рабочих мест (в том числе для иммигрантов и социально-нестабильных слоев населения). Кроме того, малый бизнес – это среда, из которой вырастают средние компании, имеющие шанс в будущем стать компаниями общенационального масштаба деятельности и глобальными корпорациями [Гаджи-заде, 2016; Глебов, Петраков, 2017].

При анализе состояния и перспектив развития малого бизнеса немаловажное значение имеет определение национальных особенностей ведения бизнеса в целом и проявление этих особенностей при моделировании и функционировании систем управления малыми предприятиями.

## **Основная часть**

По мнению большинства российских и зарубежных исследователей, имея представление о параметрах национальной культуры, можно делать выводы об особенностях построения системы управления в компаниях той или иной страны [Мясоедов, 2009; Мясоедов, Борисова, 2015; Наумов, 1996].

Возникают вопросы: насколько национальный менталитет влияет на организационный дизайн отдельно взятой компании? Можно ли параметры национальной культуры считать

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ.

одним из решающих факторов, определяющих бизнес-процессы в компании вне зависимости от сферы ее деятельности? Эти вопросы были положены в основу пилотного исследования, проведенного в начале 2018 года и представляющего собой первую часть масштабного исследования особенностей системы управления на российских малых и средних предприятиях и определения эффективных систем управления, учитывающих особенности российского менталитета.

Основной задачей пилотного исследования было выявление зависимости формирования и функционирования двух блоков организационного дизайна – организационной структуры и бизнес-процессов – от особенностей российского менталитета руководителей (владельцев) малого бизнеса и сотрудников малых предприятий. Для решения данной задачи представлялось необходимым:

- Сделать выборку малых предприятий, схожих по условиям функционирования: по характеру внешней среды – стабильной, изменчивой или турбулентной и по национальному составу руководителей и сотрудников;
- Определить особенности менталитета руководителей и их предпочтения относительно организационной структуры и бизнес-процессов в компании;
- Определить особенности менталитета сотрудников малых предприятий и их ожидания относительно действий руководителя и в целом от системы управления компанией.

Для надежности результатов исследования было важно, чтобы эти компании осуществляли свою деятельность в различных отраслях экономики, но чтобы при этом, исходя из условий их внешней среды, имели схожие характеристики организационного дизайна.

Исследование проводилось по методике Г. Хофстеде, которая в настоящее время является одним из наиболее признанных инструментов анализа особенностей национальной культуры и используется многими исследователями для выявления культурных характеристик той или иной бизнес-среды. Кроме того, исследовались параметры культуры, не включенные в данную методику, такие как отношение ко времени, контекстуальность общения, отношение к цели и личности, отношение к организации как к инструментальной или социальной.

### **Характеристика объекта исследования**

При определении критериев отнесения рассматриваемых компаний к категории малых предприятий мы руководствовались обновленными положениями Закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ и постановления Правительства РФ от 04.04.2016 № 256, вступившего в силу с 1 августа 2016 г. Согласно положениям этих документов малыми предприятиями являются компании с доходами 800 млн руб., суммарной долей участия РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, общественных, религиозных организаций, благотворительных и иных фондов не более 25%; долей участия обычных юридических лиц (в том числе иностранных) – не более 49% в сумме; и численностью сотрудников до 100 человек. (Закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ и постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 256).

В качестве объекта исследования были отобраны 15 российских предприятий малого бизнеса, объединяемых целым рядом параметров, главными из которых являются:

Численность персонала;

Однородный национальный состав сотрудников;

Характеристики внешней среды (в т.ч. уровень конкуренции).

Все предприятия малого бизнеса, попавшие в выборку, находятся в Москве и в Московской области. 3 из них работают в производственной сфере, 2 – в области туризма, 4 компании – в

сферах коммуникаций и транспортных услуг, 3 – в сфере ремонта бытовой техники, 3 - в других областях сферы услуг.

Некоторые характеристики объектов пилотного исследования приведены в табл.1.

**Таблица 1 – Сравнительные характеристики исследованных предприятий**

	Сфера деятельности	Средняя численность персонала	Уровень образования и квалификации кадров	Уровень конкуренции	Средний возраст предприятий
1	Производство	15	Средний - высокий	Средний	5 лет
2	Коммуникации и транспорт	12	Средний - высокий	Средний - высокий	6 лет
3	Туризм	14	Средний	Средний	7 лет
4	Ремонт бытовой техники	17	Средний - высокий	Высокий	8 лет
5	Другие предприятия сферы услуг	15	Средний - высокий	Средний	4 года

Было проведено анкетирование 90% сотрудников рассматриваемых компаний. Сравнительная структура респондентов представлена в Табл. 2.

**Таблица 2 – Структура респондентов**

	Вид деятельности	Общая численность опрошенных	Руководители	Специалисты и сотрудники	Средний возраст руководителей	Средний возраст специалистов и сотрудников
1	Производство	44	3	41	36	41
2	Коммуникации и транспорт	46	4	42	35	37
3	Туризм	27	2	25	34	29
4	Ремонт бытовой техники	49	3	46	38	36
5	Другие предприятия сферы услуг	42	3	39	32	35

Как показывают данные, приведенные в табл.2, существует достаточно большое сходство респондентов исследованных малых компаний практически по всем параметрам.

Расчет индексов показателей параметров культуры Г. Хофстеде производился на основе ответов на вопросы теста. Авторами использовался адаптированный вариант методики Г. Хофстеде с добавлением вопросов для определения тех культурных параметров, которые не затрагиваются этой методикой, но представляют несомненный интерес для целей исследования. Оценка других параметров культуры осуществлялась с использованием опубликованных тестов и вопросников, а также тестов, используемых в практике преподавания курса «Кросскультурный менеджмент» в ИБДА РАНГХ и ГС [Мясоедов, Борисова, 2015].

Было опрошено 208 человек, среди них: руководители компаний - 15 человек, менеджеры и сотрудники – 193 человека.

*Гипотеза исследования:* существует явная зависимость формирования двух блоков управления: организационной структуры и бизнес-процессов от культурных особенностей менталитета руководителей предприятий малого бизнеса, и эффективность системы управления определяется тем, насколько сотрудники малых предприятий разделяют культурные ценности руководителей.

При анализе организационной структуры предприятий малого бизнеса учитывались следующие ее характеристики:

Наличие жестких и мягких элементов системы управления и предпочтения относительно них у руководителей предприятий, менеджеров и сотрудников;

Предпочтения руководителей, менеджеров и сотрудников относительно концепций «инструментальной организации» (сфокусированной прежде всего на задачах компании) и «социальной организации» (сконцентрированной на взаимоотношениях людей внутри организации и социальных связях вне ее).

Бизнес-процессы, реализуемые в рассматриваемых компаниях, были сгруппированы в четыре блока:

- Процедурные бизнес-процессы, определяющие порядок и правила осуществления тех или иных действий, принятые в компании;
- Процессы организации и осуществления планирования и контроля за операциями;
- Процессы, лежащие в основе организации информационных потоков внутри компании;
- Процессы принятия управленческих решений.

Нами были сформулированы следующие предположения, которые требовали своего подтверждения в ходе проведения исследования.

Предпочтения относительно того, каким образом осуществляются процедурные процессы, могут быть связаны с такими культурными параметрами менталитета, как дистанция власти, терпимость к неопределенности, наличие высоко- и низкоконтекстных коммуникаций, а также с отношением к компании как к инструментальной или социальной организации.

## Результаты исследования

В результате проведенных интервью и анкетирования были получены следующие показатели культурных параметров в исследуемых организациях.

**Таблица 3 – Значения культурных параметров по результатам опросов и анкетирования руководителей и сотрудников компаний**

	Культурные параметры	Индекс <sup>2</sup> /значение показателя (результаты опроса руководителей)	Индекс/значение показателя (результаты опроса сотрудников)	Индекс/значение показателя Г. Хофстеде и др. исследователи [Льюис, 2001; Мясодев, Борисова, 2015; Данилова, 2003].
1	Индивидуализм	79	46	45
2	Дистанция власти	74	80	88
3	Мужественность	65	55	59

<sup>2</sup> Индексы отражают степень проявления того или иного параметра культуры. Шкалы были сконструированы так, чтобы средние для выборки значения индексов находились в промежутке от 0 до 100. При этом 100 означает сильное проявление данного свойства, а 0 — соответственно, слабое, либо сильную выраженность противоположного свойства.

	Культурные параметры	Индекс <sup>2</sup> /значение показателя (результаты опроса руководителей)	Индекс/значение показателя (результаты опроса сотрудников)	Индекс/значение показателя Г. Хофстеде и др. исследователи [Льюис, 2001; Мясоедов, Борисова, 2015; Данилова, 2003].
4	Контекстуальность	Высокая	Высокая	Высокая
5	Избегание неопределенности	75	79	80
6	Конфуцианский динамизм – краткосрочная/долгосрочная ориентация	Краткосрочная ориентация	Краткосрочная ориентация	Краткосрочная ориентация
7	Отношение ко времени	Полихромное	Полихромное	Полихромное
8	Ориентация на цель и личность	Преимущественно – ориентация на цель	Преимущественно – ориентация на личность	Ориентация на личность
9	Отношение к компании как к инструментальной или социальной организации	Преимущественно инструментальная организация	Преимущественно социальная организация	Преимущественно социальная организация

Как видно из данных таблицы, наибольшие различия культурных предпочтений руководителей и сотрудников рассматриваемых предприятий наблюдаются по таким параметрам, как индивидуализм/коллективизм, ориентация на цель или на личность, отношение к компании как к инструментальной или социальной организации. Индекс индивидуализма в среде руководителей оказался существенно выше, нежели у сотрудников (79 против 46). То есть сотрудники компаний в большей степени привержены коллективистским ценностям, склонны рассматривать свой коллектив как большую семью, в которой главным является налаживание хороших личных взаимоотношений, взаимопомощь и взаимовыручка. В отличие от руководителей, в основной своей массе стремящихся создать инструментальную организацию с преимущественно механическим дизайном, способствующим упрощению контроля и найма новых работников, сотрудники отдают предпочтение т.н. социальной организации, в которой на первый план выдвигаются ценности общения и психологический комфорт. Такой разнице в подходах к внутреннему устройству компании способствуют и различия в ориентации руководителей и сотрудников на цель и на личность, а также склонности к ценностям мужественной или женственной культуры (индекс мужественности в среде руководителей – 65 против 55 у подчиненных).

Влияние культурных параметров на структуру и на процессы:

#### *Структура*

Руководители компаний в большинстве случаев предполагают, что создание иерархической структуры управления является наиболее эффективным средством достижения компаний поставленных целей, отдают предпочтение «жестким» элементам системы управления, включающим в себя разработку правил и предписаний, созданием системы контроля за деятельностью сотрудников, определением сферы ответственности каждого сотрудника, четкому распределению функций внутри коллектива. Исходя из данных, полученных в

результате проведения интервью, как уже было отмечено, они относятся к своим компаниям в большой степени как к инструментальным организациям, не связывая успешность компании с такими характеристиками ее деятельности, как сплоченность коллектива, моральный климат, дух взаимопомощи.

Ярко выраженный индивидуализм руководителей проявляется даже в тех случаях, когда на рынке существует нехватка специалистов нужного профиля и квалификации, что, казалось бы, должно приводить к тому, что организационный дизайн предприятия должен ориентироваться на человеческий фактор в большей степени, нежели на четко определенные иерархические построения<sup>3</sup>.

Результаты анкетирования сотрудников и специалистов выбранных предприятий по вопросам, связанным с предпочтениями относительно организационной структуры и системы управления в целом, весьма отличны от сведений, полученных от руководителей компаний. Расхождение во мнениях, как нам представляется, связано прежде всего с различиями в индексах индивидуализма и коллективизма (индекс индивидуализма руководителей – 79, специалистов и сотрудников – лишь 46). Несмотря на близость показателей дистанции власти (руководители – 74, сотрудники – 80), а также показателя стремления избежать неопределенности (руководители – 75, сотрудники – 79), сотрудники и специалисты в большей степени склонны ожидать от организации, в которой они работают, преобладание таких «мягких» элементов управления, как создание благоприятного климата, обеспечение комфортных условий работы, внедрение продуманной системы моральных и материальных поощрений.

#### *Процессы*

Как показало исследование, отношение руководителей и сотрудников рассматриваемых предприятий к формам и методам организации процедурных процессов существенно не различаются. 65% опрошенных сотрудников и специалистов не склонны проявлять инициативу в тех вопросах, которые не связаны напрямую с организацией их рабочего места или выполнения ими своих обязанностей, вопреки ожиданиям руководителей инициативы с их стороны (80% руководителей отмечали, что готовы выслушать конструктивные предложения по повышению эффективности работы своих компаний, и жаловались на пассивность своих сотрудников).

В то же время лишь в 15% рассмотренных компаний существовали документы, регламентирующие отдельные аспекты операционных действий в письменном виде. В большинстве случаев руководители предприятий ограничивались устным инструктажем (чаще всего лишь при найме новых работников), а также разъяснениями того, как осуществлять те или иные операции в ходе текущей работы. Безусловно, отсутствие каких бы то ни было должностных инструкций объясняется прежде всего небольшим количеством сотрудников этих компаний, централизацией принятия решений и большой загруженностью руководителей.

---

<sup>3</sup> Так, в ходе интервью руководитель косметологического кабинета жаловалась на отсутствие квалифицированных специалистов в косметологии, на большую текучесть кадров; на вопрос же о том, какие условия она создает для обеспечения комфортности рабочей среды, она ответить затруднилась, а в качестве наиболее предпочтительных качеств своих сотрудников отметила «достижение результатов» и «целеустремленность» (индекс индивидуализма у этого руководителя выше среднего по данной выборке – 83 балла).

*Процессы планирования и контроля:*

Решающую роль в организации процессов планирования с точки зрения культурных особенностей играет такой параметр культуры как кратко- и долгосрочная ориентация. Опросы руководителей со всей очевидностью продемонстрировали их краткосрочную ориентацию при планировании деятельности своих организаций. Лишь в двух компаниях из 15 бизнес-планы, которые были созданы на этапе привлечения инвестиций для открытия бизнеса, имелись в наличии для ознакомления с ними, и ни расчетные данные, приведенные в них, ни использованные методики расчетов не использовались на момент проведения исследования.

Конечно, отсутствие планирования является достаточно массовым явлением в среде малых предприятий, не говоря уже о микропредприятиях, что связано прежде всего с неопределенностью перспектив в условиях быстро меняющейся экономической среды, а также невозможностью осуществить серьезные маркетинговые исследования.

Как известно, на формирование показателей планирования и определение расчетного периода планирования оказывает непосредственное воздействие такой параметр национальной культуры, как отношение ко времени. В полихромных культурах люди склонны к приблизительному планированию в краткосрочной перспективе, к частой корректировке своих планов, к изменению графиков работы, к одновременной работе над несколькими задачами и даже над несколькими проектами. Результаты, полученные в ходе данного пилотного исследования, показали, что респонденты имеют явно выраженную склонность к полихронному восприятию времени, что не противоречит общепринятому [Льюис, 2005] представлению об отношении ко времени в российской национальной культуре.

Организация контроля в исследуемых компаниях можно признать традиционной для компаний малого бизнеса вне зависимости от их национальной принадлежности. Контроль за деятельностью сотрудников, включая выполнение ими правил, предписаний и регламентов работы, осуществляется непосредственно руководителем и часто лишь посредством визуального наблюдения за работой исполнителей.

*Информационные потоки:*

Анализ организации информационных потоков в рассматриваемых компаниях так же, как и анализ систем контроля, не показал каких-либо отличий от традиционных схем, присущих большинству предприятий малого бизнеса вне зависимости от их национальной принадлежности. Вся более или менее значимая для работы компании информация циркулирует через руководителя, который является координатором всей операционной деятельности. При существовании неформальной системы взаимоотношений в компании сотрудникам приходится полагаться на устные инструкции руководителей как на единственный источник информации о требованиях к выполнению своих задач.

*Принятие управленческих решений:*

Безусловно, наличие высокого индекса дистанции власти, присущего как руководителям, так и сотрудникам изучаемых компаний, является одной из причин того, что сотрудники рассматриваемых компаний имеют очень малую возможность повлиять на принятие сколько-нибудь значимых решений в бизнесе. Более того, почти во всех исследованных компаниях распоряжения руководства не подлежали обсуждению. Достаточно высокий показатель мужественности (индекс – 65) также имеет следствием отсутствие желания у руководителя советоваться с подчиненными, стремление самостоятельно решать все вопросы.



Отмечен факт, что по параметру «коллективизм» сотрудники исследуемых компаний имеют гораздо более высокий индекс, нежели их руководители, что означает их склонность к принятию групповых решений или, по крайней мере, ожидание того, чтобы руководители советовались с ними прежде чем принимать важные решения.<sup>4</sup>

Нельзя не отметить, что предпочтение коллективистских ценностей имеет и другую сторону своего проявления. В ходе бесед большинство руководителей выказывало недовольство тем, что их подчиненные не стремятся к принятию индивидуальных решений, не желают нести персональную ответственность за допущенные ими ошибки.

### Заключение

Гипотеза исследования подтвердилась. Выявлены существенные различия в отношении к принципам построения и функционирования компаний у руководителей и ожиданий от работы в коллективе сотрудников, обусловленные различными культурными предпочтениями (различия в параметрах коллективизм/индивидуализм, мужественность/женственность, ориентация на цель/личность, отношение к компании как к инструментальной или социальной организации). Те элементы блоков управления, которые формируются под влиянием культурных предпочтений руководителей, но не учитывают культурные особенностей членов коллектива, оказались наименее эффективными с точки зрения достижения компаниями четкости функционирования и нацеленности на результаты.

Из подтверждения данной гипотезы логически вытекает вывод о том, что при построении эффективной системы управления необходимо учитывать разницу в культурных ценностях руководителей компаний, менеджеров и исполнителей, добиваясь гармонизации их взаимоотношений и создания условий конструктивного разрешения неизбежных в производственной практике конфликтных ситуаций.

Проведенное исследование ответило на ряд вопросов, но и в свою очередь поставило новые вопросы, которые и хотелось бы обсудить в данной статье, пригласив к дискуссии и возможному сотрудничеству заинтересованных исследователей, как различных регионов России, так и других стран.

### Библиография

1. Гаджи-заде Н. Государственная поддержка малого бизнеса в России // Молодой ученый. 2016. №28. С. 382-384.
2. Глебов С. Н., Петраков М.А. Место и роль субъектов малого и среднего бизнеса в экономике России // Российское предпринимательство. 2013. № 9. С. 64.
3. Данилова Е., Тарарухина М. Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеда // Мониторинг общественного мнения. 2003. № 3 (65).

---

<sup>4</sup> Руководитель одной из рассматриваемых компаний (услуги b2b по ремонту бытовой техники с выездом на объект) привел пример яркого недовольства своих сотрудников в отношении принятия решения об изменении условий оплаты их труда. После двух лет успешной работы на рынке в компании сложились условия возможности перехода от сдельно-премиальной системы оплаты труда к повременно-премиальной. Руководитель (он же владелец компании) был уверен в том, что новая система оплаты труда окажется гораздо выгоднее и привлекательнее для своих сотрудников, о чем и был поставлен в известность коллектив. Однако на собрании, где было объявлено решение руководства, он столкнулся с выражением недовольства почти всех сотрудников в весьма резкой форме. Главную причину недовольства он видит в том, что принял решение, не проведя предварительных консультаций со своими подчиненными.

4. Краузе Е.В., Троцкая А.В. Значение малого бизнеса в России // Проблемы современной экономики: материалы VI Международной научной конференции. Самара: АСГАРД, 2017. С. 18-22.
5. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. М., 2001. 448 с.
6. Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. М.: Вершина, 2009. С. 228
7. Мясоедов С.П., Борисова Л.Г. Кросс-культурный менеджмент. М.: Юрайт, 2015. 243с.
8. Наумов А. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент. 1996. №3. С. 709-118.
9. Плохих Ю.В. и др. Инновационная деятельность на малом предприятии. Омск, 2017. 140 с.
10. Черкасов Д.О. Роль малого предпринимательства в экономике России // Молодой ученый. 2016. № 2. С. 626-629.
11. Шнайдер О.В., Памурзин В.А. К вопросу значимости развития малого бизнеса в России // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 3. С. 104.
12. Churchill N.C., Lewis V.L. The Five Stages of Small Business Growth // Harvard Business Review. 1983. May-June. P.51.
13. Hofstede G. Cultures and Organizations. London: Harper Collins Business, 1994. P. 67.
14. Hofstede G. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. London: MakGro Hill, 2003. P. 176.

### **Features of the Russian mentality in the formation of the organizational design of small Russian companies (micro-enterprises)**

**Larisa G. Borisova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Institute of Business Studies,  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
119571, 84, Vernadskogo av., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: [ibda@ibda.ranepa.ru](mailto:ibda@ibda.ranepa.ru)

**Ashot G. Seferyan**

PhD in Sociology, Associate Professor,  
Institute of Business Studies,  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
119571, 84, Vernadskogo av., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: [ibda@ibda.ranepa.ru](mailto:ibda@ibda.ranepa.ru)

#### **Abstract**

Field survey of 15 Moscow region based small businesses was undertaken in order to evaluate specifics of organizational design and its influence on business effectiveness. Small business organizational design patterns in organizational structures and business processes are reviewed at their formation and functioning with the focus to differences in the mentality of the owners, top managers and employees. Widely known G. Hofstede's approach and method being one of the most recognized tools of national business cultures and characteristics analysis was used as the basis of the research. In addition to the named method some other cultural parameters such as attitude towards time, contextual nature of communication, targets perception, attitude towards personality and organization as instrumental or social subject, were investigated. As a result of the research authors' hypothesis of the Western experience and practices and Russian business organizational

design evolution common features was confirmed. Diversities in understanding of business targets as well as effective business management practices were revealed between top managers and owners of the business and employees. Conclusions may become encouraging support in business development searches and solutions. The study answered a number of questions, but in turn raised new questions, which I would like to discuss in this article, inviting interested researchers from various regions of Russia and other countries to discuss and possibly cooperate.

### For citation

Borisova L.G., Seferyan A.G. (2018) Osobennosti rossiiskogo mentaliteta pri formirovanii organizatsionnogo dizaina malykh rossiiskikh kompanii (mikropredpriyatii) [Features of the Russian mentality in the formation of the organizational design of small Russian companies (micro-enterprises)]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (10A), pp. 72-82.

### Keywords

Small business, organizational design, management styles, business processes, business culture.

### References

1. Cherkasov D.O. (2016) Rol' malogo predprinimatel'stva v ekonomike Rossii [The role of small business in the Russian economy]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 2, pp. 626-629.
2. Danilova E., Tararukhina M. (2003) Rossiiskaya proizvodstvennaya kul'tura v parametrah G. Hofsteda [Russian industrial culture in the parameters of G. Hofstede]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya* [Monitoring of public opinion], 3 (65).
3. Churchill N.C., Lewis V.L. (1983) The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, May-June, p. 51.
4. Gadzhi-zade N. (2016) Gosudarstvennaya podderzhka malogo biznesa v Rossii [State Support for Small Business in Russia]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 28, pp. 382-384.
5. Glebov S. N., Petrakov M.A. (2013) Mesto i rol' sub"ektiv malogo i srednego biznesa v ekonomike Rossii [Place and role of small and medium-sized businesses in the Russian economy]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Entrepreneurship], 9, p. 64.
6. Hofstede G. (1994) *Cultures and Organizations*. London: Harper Collins Business.
7. Hofstede G. (2003) *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London: MakGro Hill.
8. Krauze E.V., Trotskaya A.V. (2017) Znachenie malogo biznesa v Rossii [The value of small business in Russia]. In: *Problemy sovremennoi ekonomiki: materialy VI Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii* [Problems of the modern economy: proceedings of the VI International Scientific Conference]. Samara: ASGARD Publ.
9. Lewis R.D. (2001) *Delovye kul'tury v mezhdunarodnom biznese: ot stolknoveniya k vzaimoponimaniyu* [Business cultures in international business: from collision to mutual understanding]. Moscow.
10. Myasoedov S.P. (2009) *Upravlenie biznesom v razlichnykh delovykh kul'turakh* [Business management in various business cultures]. Moscow: Vershina Publ.
11. Myasoedov S.P., Borisova L.G. (2015) *Kross-kul'turnyi menedzhment* [Cross-cultural management]. Moscow: Yurait Publ.
12. Naumov A. (1996) Khofstidovo izmerenie Rossii (vliyanie natsional'noi kul'tury na upravlenie biznesom) [Hofstede's dimension of Russia (the influence of national culture on business management)]. *Menedzhment* [Management], 3, pp. 709-118.
13. Plokhikh Yu.V. et al. (2017) *Innovatsionnaya deyatelnost' na malom predpriyatii* [Innovation activity in a small enterprise]. Omsk.
14. Shnaider O.V., Pamurzin V.A. (2014) K voprosu znachimosti razvitiya malogo biznesa v Rossii [On the issue of the importance of small business development in Russia]. *Baltiiskii gumanitarnyi zhurnal* [Baltic Journal of Humanities], 3, p. 104.