

Алмакаев А.И.

магистрант

Московский университет имени А.С. Грибоедова

(г. Москва, Россия)

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УСЛУГ

***Аннотация:** в работе исследуется взаимосвязь между типом организационной культуры и финансовыми результатами малого предприятия в сфере профессиональных услуг. На примере ООО «Марк энд Оукс» (бухгалтерский и налоговый консалтинг, г. Дмитров, численность персонала около 15 человек) проводится диагностика действующей организационной культуры по модели конкурирующих ценностей Камерона–Куинна, анализируется её соответствие стратегическим целям предприятия и влияние на ключевые финансово-операционные показатели: выручку, рентабельность, удержание клиентов и производительность труда. Выявлено преобладание иерархического типа культуры при дефиците клановых и рыночных характеристик, что ограничивает клиентоориентированность и сдерживает рост выручки. Обоснована рамка управления организационной культурой «Диагностика – Профиль – Разрыв – Коррекция», адаптированная к ресурсным ограничениям микропредприятия.*

***Ключевые слова:** организационная культура, малый бизнес, профессиональные услуги, модель конкурирующих ценностей, клановая культура, рыночная культура, финансовые результаты, клиентоориентированность, производительность труда.*

Актуальность исследования определяется тем, что организационная культура всё чаще рассматривается исследователями не как мягкий управленческий фактор, а как экономически значимый ресурс предприятия, непосредственно влияющий на его финансовые результаты. Для малого предприятия в сфере профессиональных услуг этот тезис особенно значим:

при отсутствии масштабных материальных активов именно внутренняя среда – ценности, нормы поведения, стиль взаимодействия с клиентами – определяет качество оказываемых услуг и устойчивость клиентских отношений. По данным исследований, предприятия с целенаправленно выстроенной организационной культурой демонстрируют на 20–30% более высокие показатели удержания клиентов по сравнению с организациями, где культура складывается стихийно [1].

Вместе с тем большинство руководителей малых предприятий не проводят целенаправленной диагностики организационной культуры и не управляют ею осознанно: культура воспринимается как нечто само собой разумеющееся, а не как управляемый ресурс. В результате возникает разрыв между декларируемыми ценностями («клиент всегда в приоритете», «мы – команда») и реальными моделями поведения сотрудников, который проявляется в снижении качества услуг, росте претензий со стороны клиентов и ухудшении финансовых показателей. В связи с этим встаёт вопрос: «Какой тип организационной культуры соответствует стратегическим целям малого предприятия профессиональных услуг и как устранить разрыв между существующим и желаемым профилем культуры?»

Теоретическую основу исследования составляет модель конкурирующих ценностей Камерона и Куинна, выделяющая четыре типа организационной культуры: клановый (фокус на внутренней гибкости и человеческих отношениях), адхократический (фокус на инновациях и внешней гибкости), рыночный (фокус на результатах и внешнем позиционировании) и иерархический (фокус на контроле и внутренней стабильности) [2]. Для предприятий в сфере профессиональных услуг оптимальным считается сочетание кланового и рыночного типов: клановый обеспечивает командную сплочённость и удержание персонала, рыночный – клиентоориентированность и нацеленность на финансовый результат [3].

Структура исследования организационной культуры ООО «Марк энд Оукс» включала следующие этапы:

- диагностика действующего профиля организационной культуры по методике OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) на основе анкетирования сотрудников;
- построение желаемого профиля культуры на основе стратегических приоритетов предприятия и требований клиентского сегмента;
- выявление разрывов между действующим и желаемым профилями по каждому из шести измерений модели;
- анализ корреляции характеристик организационной культуры с финансово-операционными показателями предприятия за 2023–2025 годы.

Важную роль в понимании взаимосвязи организационной культуры и финансовых результатов играет разграничение прямых и косвенных каналов влияния. Прямой канал реализуется через клиентоориентированность: культура, в которой интересы клиента занимают центральное место в повседневных решениях сотрудников, напрямую влияет на удержание клиентов и повторные обращения – ключевые драйверы выручки для консалтинговой компании. Косвенный канал реализуется через вовлечённость персонала: сильная клановая культура снижает текучесть кадров, что, в свою очередь, сокращает затраты на подбор и адаптацию и поддерживает стабильность клиентских отношений [4].

Диагностика по методике OCAI показала, что действующий профиль культуры ООО «Марк энд Оукс» характеризуется преобладанием иерархических черт: формализованные процедуры, чёткое разграничение обязанностей, ориентация на соблюдение регламентов. Клановые характеристики (командная поддержка, неформальная коммуникация, развитие сотрудников) выражены слабо, рыночные (нацеленность на клиента, ориентация на результат, конкурентность) – недостаточно для предприятия, работающего в высококонкурентной среде b2b-консалтинга.

Это создаёт внутреннее противоречие: иерархическая культура обеспечивает точность и надёжность работы (важно для бухгалтерии), но тормозит проактивность в работе с клиентами и гибкость в нестандартных ситуациях.

Гипотеза исследования формулируется следующим образом:

- преобладание иерархического типа культуры при дефиците клановых и рыночных характеристик оказывает сдерживающее влияние на рост выручки и удержание клиентов ООО «Марк энд Оукс», что подтверждается динамикой показателя удержания клиентов и темпами роста выручки ниже среднеотраслевых;
- целенаправленное усиление кланового компонента организационной культуры (командное взаимодействие, развитие сотрудников, неформальная коммуникация) способно снизить текучесть кадров и повысить качество клиентского сервиса без дополнительных финансовых вложений;
- усиление рыночного компонента (ориентация на результат, проактивность в работе с клиентами, измеримые цели) обеспечит ускорение роста выручки и повышение рентабельности на горизонте одного-двух лет.

Таким образом, гипотеза переводит организационную культуру из категории «мягких» факторов управления в категорию измеримых рычагов финансового результата, воздействие на которые возможно через целенаправленные управленческие практики, не требующие значительных инвестиций.

Для количественной оценки взаимосвязи между характеристиками организационной культуры и финансовыми показателями использовались данные ежегодного анкетирования сотрудников по методике OCAI, управленческая отчётность предприятия за 2023–2025 годы и результаты опроса клиентов об удовлетворённости качеством сервиса. Профили организационной культуры по четырём квадрантам и их динамика представлены в таблице 1, ключевые финансово-операционные показатели в сопоставлении с профилем культуры – в таблице 2.

Таблица 1. Профиль организационной культуры ООО «Марк энд Оукс» по методике OCAI (баллы, сумма по строке = 100)

Тип культуры	Характеристика	Факт. профиль 2023	Факт. профиль 2025	Желаемый профиль	Разрыв (2025 vs желаемый)
Клановый	Командность, развитие людей, доверие, неформальная коммуникация	18	16	30	–14
Адхократический	Инновации, эксперименты, предпринимательство, риск	12	11	15	–4
Рыночный	Результат, конкурентность, клиентоориентированность, цели	20	22	35	–13
Иерархический	Контроль, регламенты, стабильность, формальные процедуры	50	51	20	+31

Таблица 2. Динамика финансово-операционных показателей ООО «Марк энд Оукс» в сопоставлении с характеристиками организационной культуры за 2023–2025 гг.

Показатель (ед.)	2023	2024	2025	Абсолютное изменение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	15 200	18 400	22 700	+7 500	+49
Рентабельность по чистой прибыли, %	14,1	15,8	17,2	+3,1 п.п.	–
Удержание клиентов (доля повторных обращений), %	68	64	61	–7 п.п.	–
Индекс удовлетворённости клиентов (CSI), балл (макс. 10)	7,4	7,1	6,9	–0,5	–7
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1 267	1 415	1 513	+246	+19
Текучесть кадров, %	8,3	15,4	20,0	+11,7 п.п.	–
Доля иерархического компонента в профиле культуры, балл	50	51	51	+1	+2
Доля кланового компонента в профиле культуры, балл	18	17	16	–2	–11

Совокупность результатов указывает на устойчивую взаимосвязь между динамикой профиля организационной культуры и финансово-операционными показателями предприятия. На фоне роста доли иерархического компонента и снижения кланового доля повторных обращений клиентов сократилась с 68% до 61%, а индекс

удовлетворённости клиентов снизился с 7,4 до 6,9 балла. Одновременно текучесть кадров выросла с 8,3% до 20,0% – прямое следствие ослабления командной идентичности и снижения неформальной поддержки внутри коллектива. Рост выручки на 49% за три года обеспечивался преимущественно за счёт расширения штата и повышения цен, а не за счёт роста клиентской лояльности, что делает его структурно уязвимым.

Результаты устойчивы к альтернативным интерпретациям: снижение CSI не связано с ухудшением технического качества услуг – рекламаций по существу оказанных услуг зафиксировано не было. Снижение оценок клиентами обусловлено коммуникационной составляющей: скоростью реагирования, проактивностью консультантов и качеством обратной связи – характеристиками, напрямую определяемыми клановыми и рыночными элементами культуры. Это подтверждает тезис о косвенном, но устойчивом влиянии культурного профиля на финансовый результат через клиентский опыт.

Управленческие рекомендации сгруппированы в рамку «Диагностика – Профиль – Разрыв – Коррекция». Коррекция профиля в сторону кланового компонента предполагает: внедрение регулярных командных встреч с неформальной повесткой, запуск системы внутреннего наставничества, введение практики публичной благодарности за вклад в командный результат. Усиление рыночного компонента достигается через: постановку измеримых клиентских целей для каждого сотрудника, введение показателя удержания клиентов в систему KPI, регулярный сбор обратной связи от клиентов с публичным обсуждением результатов внутри команды. Иерархический компонент целесообразно снизить с 51 до 20 баллов за счёт делегирования части процедурных решений сотрудникам и упрощения внутренних регламентов там, где они избыточны.

Ограничения исследования связаны с субъективностью метода OSAI (самооценка сотрудников) и небольшой выборкой: 15 респондентов не

позволяют применять статистические критерии значимости. Выявленные взаимосвязи носят корреляционный характер и требуют верификации на расширенной панели малых предприятий аналогичного профиля.

Таким образом, представленная рамка «Диагностика – Профиль – Разрыв – Коррекция» операционализирует управление организационной культурой как инструментом повышения финансовых результатов малого предприятия. Снижение кланового компонента с 18 до 16 баллов сопровождалось падением удержания клиентов на 7 п.п. и ростом текучести на 11,7 п.п. – эффекты, совокупная стоимость которых для предприятия превышает затраты на целенаправленное развитие организационной культуры. Практическая ценность работы – методика диагностики культурного профиля по модели ОСАІ, адаптированная к условиям микропредприятия, и набор низкозатратных управленческих практик для коррекции выявленных разрывов. Модель пригодна к применению в малых предприятиях сферы профессиональных услуг с численностью персонала до 30 человек.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Денисон Д. Корпоративная культура и организационная эффективность. М.: Альпина Паблишер, 2012. 236 с.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
3. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. СПб.: Питер, 2018. 1040 с.
4. Гуськова Н.Д., Ерастова А.В., Миронова Т.В. Влияние организационной культуры на повышение мотивации сотрудников малого предприятия // МНИЖ. 2024. № 7 (145).
5. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум. 6-е изд. М.: Юрайт, 2026. 407 с.

6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. СПб.: Питер, 2013. 352 с.
7. Кузнецова М.Н., Николаев М.В. Мотивация персонала организаций в малом бизнесе // Научное обозрение: теория и практика. 2024. Т. 14. Вып. 9 (109). С. 1788–1795.
8. Мищенко Т.Л. Маркетинговые стратегии как инструмент развития бизнеса // Финансовый менеджмент. 2023. № 2-2. С. 74–80.

Almakayev A.I.

Master's Student

Moscow University named after A.S. Griboyedov

(Moscow, Russia)

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF A SMALL PROFESSIONAL SERVICES FIRM

Abstract: *The paper investigates the relationship between organizational culture type and financial performance in a small professional services firm. Using the case of Mark & Oaks LLC (accounting and tax consulting, Dmitrov, ~15 employees), the study diagnoses the existing organizational culture profile using the Cameron–Quinn Competing Values Framework, analyses its alignment with the firm's strategic objectives, and examines its influence on key financial and operational indicators: revenue, profitability, client retention, and labour productivity. A predominance of hierarchical culture with a deficit of clan and market characteristics is identified, which constrains client orientation and limits revenue growth. A culture management framework – 'Diagnosis – Profile – Gap – Correction' – adapted to the resource constraints of a micro-enterprise is substantiated.*

Keywords: *organizational culture, small business, professional services, competing values framework, clan culture, market culture, financial performance, client orientation, labour productivity.*