

**Бизнес-модель субъектов молодежного предпринимательства:
концептуальные основы построения, особенности, эмпирические оценки**

В. В. Мирончик, *Витебский государственный технологический университет,*
Е. В. Ванкевич *Республика Беларусь*

Аннотация. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью поддержки и развития молодежного предпринимательства как ключевого фактора экономического роста и социальной стабильности. Изучение бизнес-моделей в контексте молодежного предпринимательства позволяет выявить уникальные особенности и тенденции, присущие этой группе предпринимателей. Понятие бизнес-модели и ее составляющие играют важную роль в исследованиях предпринимательства. В современной литературе существуют различные понятия бизнес-моделей, однако единая точка зрения не сформирована. Отсутствие единого теоретического подхода к пониманию сущности бизнес-модели обуславливает трудности в их изучении и оценке, поэтому представляется правомерным провести анализ существующих подходов для формирования авторского определения бизнес-модели в молодежном предпринимательстве.

Цель данной работы заключается в комплексном анализе бизнес-моделей, используемых субъектами молодежного предпринимательства, и в углубленном понимании факторов, влияющих на их построение.

Разработаны теоретические подходы к пониманию бизнес-модели молодежного предпринимательства, выделены его особенности, ключевыми элементами которой являются: инновационные подходы, использование современных технологий, гибкость и адаптивность. Исследована сущность организационной культуры, выявлены подходы к ее диагностике, разработана и апробирована авторская методика диагностики организационной культуры на основе экспертного опроса. В результате опроса выявлены особенности организационной культуры молодежного предпринимательства и ее отличия от корпоративного управления. Опрос позволяет убедиться, что организационная культура играет важную роль в компаниях любого размера. Правомерно сказать, что организационная культура в субъектах молодежного предпринимательства имеет свои отличительные черты по сравнению с традиционной бизнес-моделью корпоративного управления. Эти отличия проявляются в таких аспектах, как гибкость и скорость принятия решений, отношение к рискам, стиль лидерства, а также в определении целей и ценностей компании. Молодые предприниматели часто создают более динамичную и адаптивную организационную культуру, которая позволяет быстро реагировать на изменения рынка и внедрять инновации.

Ключевые слова: молодежь, предпринимательство, корпоративное управление, организационная культура.

Информация о статье: поступила 24 августа 2024 года.

**Business model of youth entrepreneurship entities: conceptual foundations,
features, and empirical assessments**

Vladislav V. Mironchik, *Vitebsk State Technological University,*
Alena V. Vankevich *Republic of Belarus*

Abstract. The relevance of this topic stems from the need to support and develop youth entrepreneurship as a key factor of economic growth and social stability. The study of business models within the context of youth entrepreneurship enables the identification of unique features and trends inherent to this group of entrepreneurs. The concept of a business model and its components plays a significant role in entrepreneurship research. In contemporary literature, various concepts of business models exist, but a unified perspective has yet to be established. The lack of a unified theoretical approach to understanding the essence of a business model creates difficulties in their study and evaluation. Hence, it is legitimate to analyze existing

approaches to form an author's definition of a business model in youth entrepreneurship.

The purpose of this paper is to comprehensively analyze the business models employed by youth entrepreneurship subjects and to gain in-depth understanding of the factors affecting their construction.

Theoretical approaches to understanding the business model of youth entrepreneurship are developed, highlighting its features, which include the following elements: innovative approaches, the use of modern technologies, flexibility and adaptability. The essence of organizational culture is examined, approaches to its diagnostics are revealed, and the author's methodology for organizational culture diagnostics based on expert surveys is developed and tested. As a result of the survey the peculiarities of organizational culture of youth entrepreneurship and its differences from corporate management are identified. The survey confirms that organizational culture plays an important role in companies of any size. It is accurate to state that organizational culture in youth entrepreneurship entities has distinctive features compared to the traditional business model of corporate governance. These differences manifest in aspects such as flexibility and speed of decision-making, attitude towards risk, leadership style, and the definition of the company's goals and values. Young entrepreneurs often create a more dynamic and adaptive organizational culture that allows them to respond quickly to market changes and innovate.

Keywords: youth, entrepreneurship, corporate management, organizational culture.

Article info: received August 24, 2024.

Введение

Молодежное предпринимательство становится все более значимым направлением в современной экономике, привлекая все больше молодых и амбициозных людей, стремящихся реализовать свои идеи и создать успешный бизнес. Для субъектов молодежного предпринимательства, которые часто сталкиваются с уникальными вызовами и ограничениями, выбор и разработка эффективной бизнес-модели приобретают особую важность.

Такая постановка цели обусловила необходимость реализации следующих задач: усовершенствовать теоретические подходы к пониманию бизнес-моделей молодежного предпринимательства; выявить отличия бизнес-модели молодежного предпринимательства от корпоративного управления; определить сущность организационной культуры в бизнес-модели молодежного предпринимательства, разработать и апробировать методический подход для ее диагностики.

Теоретические подходы к пониманию бизнес-моделей молодежного предпринимательства

Обобщение рассмотренных подходов к описанию бизнес-моделей позволяет сделать вывод, что все они так или иначе описывают внутренние переменные организации с различной степенью детализации. Особенности молодежной бизнес-модели в них не учитываются. Рассмотренные подходы не позволяют классифицировать бизнес-модели и выделить их различия в зависимости от размера организации. Указанные обстоятель-

ства подтверждают необходимость четкого определения сущности бизнес-модели молодежного предпринимательства, что позволит разработать концептуальный подход к его анализу и поддержке.

Анализ рассмотренных подходов позволил сформулировать авторское определение бизнес-модели молодежного предпринимательства как упрощенную алгоритмизированную конструкцию бизнеса, в основе которой – особенности его внутренних переменных (целеполагание, формулировки задач, технология, структурное построение, кадровое обеспечение и организационная культура), ясно выраженные конкурентные преимущества и соответствующий им набор управленческих технологий и решений для создания стоимости, реализуемая молодыми людьми в возрасте 15–29 лет в форме малого и среднего предпринимательства.

Бизнес-модель описывает способ, с помощью которого компания создает и доставляет ценность для своих клиентов. Бизнес-модель определяет основные элементы бизнеса, такие как целевая аудитория, предлагаемые продукты или услуги, каналы распространения, источники доходов и т. д.

Бизнес-модель молодежного предпринимательства может быть описана с помощью функций, процессов, входов и выходов.

Основными процессами бизнес-модели молодежного предпринимательства являются:

- выявление бизнес-идей (молодые предприниматели генерируют или выявляют возможности для бизнеса,

основанные на своих интересах, навыках или рыночных потребностях);

- формирование ресурсов (рабочее пространство, оборудование и экспертиза, чтобы запустить и развивать свой бизнес, финансирование);

- создание сети контактов и партнерств (налаживание связей с потенциальными клиентами, партнерами, наставниками и другими заинтересованными сторонами);

- маркетинг и продажи (содействие бизнесу среди целевой аудитории и создание эффективных стратегий продаж для получения прибыли);

- управление операциями (обеспечение ежедневного функционирования бизнеса, включая управление персоналом, операционные процессы, логистику и обслуживание клиентов).

Общими функциями в бизнес-модели молодежного предпринимательства являются:

- планирование (разработка цели и бизнес-плана, определение ключевых показателей эффективности (KPI), формулирование задач);

- организационная деятельность (решение административных вопросов, включая создание юридического лица, регистрацию бизнеса и начало операций, организационное построение);

- мотивация;

- контроль (постоянный мониторинг и управление бизнесом, регулярная оценка эффективности бизнеса и внесение необходимых коррективов для улучшения результатов).

К специфическим функциям в бизнес-модели молодежного предпринимательства относятся финансовое управление, управление персоналом, адаптация к рыночным условиям, принятие стратегических решений.

Бизнес-модель молодежного предпринимательства следует рассматривать как открытую систему, поэтому правомерно выделить в ней входы и выходы.

К входам в систему бизнес-модели молодежного предпринимательства относятся:

- ресурсы: материальные – недвижимость, сырьё, инвентарь, оборудование; интеллектуальные – патенты, торговая марка, исследования и разработки; финансовые – стартовый капитал, кредиты, денежные средства, инвестиции; информационные – данные о клиентах, конкурентах, внутренние данные о процессах производительности и эффективности; трудовые – персонал и его характеристики;

- личные качества предпринимателя: мотивация, настойчивость, креативность, навыки решения проблем и другие предпринимательские компетенции, необходимые для преодоления препятствий, с которыми сталкиваются молодые предприниматели.

Выходами бизнес-модели можно считать:

- товар (услугу);

- финансовое положение;

- доля рынка;

- репутация и бренд.

Реализация бизнес-модели молодежного предпринимательства в таком понимании имеет многогранные результаты как для отдельных граждан, так и для национальной экономики в целом. К основным результатам правомерно отнести:

- успешный бизнес (финансово устойчивое и растущее предприятие, которое приносит прибыль, платит налоги и создает рабочие места);

- личное развитие (молодые предприниматели приобретают опыт и ценные навыки, такие как лидерские, управленческие, финансовая грамотность и умение решать проблемы);

- воздействие на общество (создание инновационных продуктов, услуг или решений, которые могут решать социальные проблемы или удовлетворять потребности сообщества, содействовать патриотическому воспитанию молодежи);

- создание рабочих мест (возможность трудоустройства для других молодых людей или членов сообщества);

- экономическое развитие (вклад в экономику через создание рабочих мест, увеличение налоговых поступлений и стимулирование экономической активности в регионе).

Отличия бизнес-модели молодежного предпринимательства от корпоративного управления.

Основы корпоративного управления заложены в трудах М. Вебера, Ч. Барнарда, А. Файоля и Р. Лайкерта (Холл, 2001). Корпоративное управление – это система управления компанией, которая включает в себя структуры, процессы и практики, направленные на обеспечение эффективности, прозрачности и ответственности в принятии решений. Основная цель корпоративного управления – защита интересов участников и обеспечение устойчивого развития компании, как правило, крупного размера.

Корпоративное управление по М. Веберу строится на принципах рациональной бюрократии (Вебер, 2017),

в основе которой лежит четкое разделение труда, разработанная иерархия полномочий, ассоциативное взаимодействие и управление по четко сформулированным правилам и процедурам. Определение рациональной бюрократии М. Вебера стало основой для структурного построения корпоративных бизнес-моделей, которые в менеджменте относятся к классическим организационным структурам управления.

Классическую теорию организации рассматривал А. Файоль (Грошева Е.К. и Чуприна А.Д., 2021), он предложил 14 принципов организации, объединенных в 3 подгруппы: структурные принципы (разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность, цель), принципы процесса (справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, единство команд, подчинение главному интересу) и принципы конечного результата (порядок, стабильность и инициатива). Однако классическая теория организации, разработанная А. Файолем, имеет несколько ограничений. Ученый утверждал, что его принципы организации универсальны и применимы к любому типу организации. Однако на практике каждая организация уникальна и требует индивидуального подхода к управлению. Также Файоль делает акцент на иерархии, правилах и формальных процедурах, что может привести к чрезмерной бюрократизации и снижению гибкости организации. В классической теории не уделяется достаточного внимания инновациям и творческому подходу к решению проблем. В современном мире организации должны поощрять инновации и экспериментирование, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Р. Лайкерт считал эффективной ту организацию, которая концентрируется на создании эффективной рабочей группы и благоприятной рабочей среды, в которой сотрудники вовлечены в процесс принятия решений, имеют четкие цели и чувствуют свою значимость в организации. Это приводит к повышению мотивации и производительности труда (Мильнер, 2002).

Таким образом, бизнес-модель корпоративного управления отличается от модели молодежного предпринимательства. Как представляется, основные отличия состоят в следующем:

1) размер – бизнес-модель корпоративного управления применяется в крупных компаниях с большим числом сотрудников, сложной организационной структурой, в то время как молодые предприниматели обычно на-

чинают свой бизнес с небольшой командой или даже в одиночку;

2) адаптивность, гибкость – молодые предприниматели часто ориентированы на инновации и готовы быстро изменять свои виды деятельности в соответствии с рыночными требованиями, в то время как корпорации могут быть более консервативными и медленными в принятии решений;

3) организационная культура – корпоративное управление характеризуется более формальной и иерархичной организационной культурой с четкими правилами и процедурами, в то время как молодежному предпринимательству более присущи неформальность, гибкость, креативность и готовность к риску;

4) степень формализации в структурном построении организации – молодые предприниматели часто создают свои компании на основе своих личных ценностей и убеждений, в то время как корпорации имеют формализованную организационную структуру;

5) ресурсы – корпорации обычно имеют доступ к большим финансовым ресурсам и могут привлекать крупные инвестиции на рынке капитала, в то время как молодые предприниматели часто начинают свой бизнес с ограниченными средствами и могут зависеть от собственных сбережений или кредитов;

6) разделение труда и специализация в управлении – в корпоративной бизнес-модели труд работников (в том числе управленческих) четко разделен и закреплен в должностных инструкциях, а в предпринимательской бизнес-модели управленческие задачи могут быть объединены и не иметь четкого документального закрепления;

7) отношение к рискам – корпорации обычно имеют более развитые системы управления рисками и контроля, в то время как молодые предприниматели могут быть более склонны к принятию рисков и экспериментам.

В целом, бизнес-модель молодежного предпринимательства имеет свои уникальные особенности и отличия в подходах к управлению бизнесом (таблица 1).

Главные отличия бизнес-модели корпоративного управления от бизнес-модели молодежного предпринимательства состоят в структурном построении организации и организационной культуре. Если в корпоративной бизнес-модели организационная структура управления имеет четкую скалярную цепь, иерархию, разделение задач и распределение ответственности, то в бизнес-модели молодежного предпринимательства

Таблица 1 – Различия бизнес-моделей корпоративного управления и молодежного предпринимательства

Table 1 – Differences between business models of corporate governance and youth entrepreneurship

Показатели	Корпоративное управление	Предпринимательство	Молодежное предпринимательство
Размер	Средние и крупные организации	Индивидуальные предприниматели, микро-, малые и средние организации	Индивидуальные предприниматели, микро-, малые и средние организации лиц в возрасте 15–29 лет
Адаптивность, гибкость	Структура и формализованность	Мобильность	Гибкость и адаптивность
Организационная культура	Формализованность	Сочетание формализации с неформальным общением	Неформальность
Степень формализации в структурном построении организации	Иерархия и делегирование	Баланс между формализацией и гибкостью	Самостоятельность и автономность
Ресурсы	Крупный размер организации по численности занятых и производственной мощности	Крупный, средний, малый и микро-размер организации по численности занятых и производственной мощности	Микро-, малый и средний размер организации по численности занятых и производственной мощности
Разделение труда и специализация в управлении	Четкое разделение труда	Как правило, присутствует четкое разделение труда	Функции отделов могут быть не разделены
Отношение к рискам	Управление рисками	Нивелирование рисков	Отношение к рискам может быть неуправляемым, спонтанным

Источник: собственная разработка.

она может этих характеристик не содержать, а строиться на горизонтальных взаимодействиях участников, ориентированных на общие цели без жесткой регламентации задач и доли ответственности. Такое структурное построение только на первый взгляд легче. В реальности оно может быть эффективным только при поддержке организационной культуры.

Поэтому в бизнес модели молодежного предпринимательства значение и принципы формирования организационной культуры имеют первостепенную роль, а сама организационная культура в бизнес-модели молодежного предпринимательства отличается от организационной культуры в бизнес-модели корпоративного управления. Но для понимания эффективных форм ее формирования в молодежном предпринимательстве необходимо иметь четкое определение сущности орга-

низационной культуры, ее показателей и методов диагностики.

Сущность и диагностика организационной культуры в бизнес-модели молодежного предпринимательства

В экономической и бизнес-литературе существует большое количество подходов к определению организационной культуры, которые, как правило, не противоречат друг другу, а только дополняют ее понимание различными компонентами и факторами.

Э. Шейн в своей работе (1992) определяет культуру организации как совокупность базовых коллективных идей, которые обретает группа, решая те или иные проблемы адаптации к изменениям внешней и внутренней среды. Он пришел к выводу, что организационную структуру можно изучать на трех уровнях: на поверхностном (т.е. все ее видимые проявления), на внутрен-

нем (критерии оценки сотрудников, девизы и пр.), и на глубинном уровне (базовые представления, составляющие сущность культуры). Такие уровни, как правило, оценивают поведенческие изменения в организации (Шейн, 2002).

Американский социолог Ч. Хэнди предложил свою классификацию типов организационной культуры, которая основывается на анализе системы распределения власти, полномочий и ответственности. Он выделял следующие типы культуры организации: власти, роли, задачи и личности (Семенов, 2006; Барков, 2009). По мнению Ч. Хэнди, в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур.

Р. Акофф анализировал культуру организаций как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделил два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей, в соответствии с которыми обосновано наличие четырех типов организационной культуры (таблица 2).

Такой подход предлагает глубокое понимание разнообразия организационных культур и того, как власть и участие работников могут формировать уникальные характеристики каждой организации.

Голландский социальный психолог Г. Хофштеде предложил свой вариант многофакторной типоло-

гии организационной культуры. В ее основу положено четыре ключевых факторных модели ценностей: 1) индивидуализм – коллективизм; 2) дистанция власти – отражает стиль управления организацией; 3) избегание неопределенности – отражает предпочтение в отношении структуры и свободы в профессиональной среде; 4) мужественность – женственность (акцент на задачах, конкуренции и материальном успехе или на сотрудничестве, благоприятной рабочей атмосфере и взаимопомощи).

Анализ организационной культуры по этой методике затруднен из-за отсутствия эмпирических данных, а в случае проведения опроса – субъективности трактования предлагаемых автором показателей.

Понятие организационной культуры изучали и российские авторы (таблица 3).

Таким образом, рассматривая различные подходы к понятию организационной культуры, можно сделать вывод: организационная культура является фундаментальным аспектом любой организации, который влияет на поведение работников, эффективность работы организации, формирует специфическую среду, в которой работают сотрудники. Учитывая рассмотренные подходы, правомерно сформулировать авторское определение организационной культуры как комплекса разделяемых ценностей, убеждений, норм и ритуалов, которые формируют уникальную идентичность организации и влияют на поведение, восприятие, мотивацию, удовлетворенность работой, эффективность коммуникации и действия сотрудников, определяя приемлемый способ решения проблем и адаптации к внешней среде. Это, в свою очередь, влияет на успех организации в достиже-

Таблица 2 – Типология организационной культуры Р. Акоффа

Table 2 – R. Ackoff's typology of organizational culture

Тип культуры	Степень привлечения работников к установлению целей	Степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей
Корпоративный	низкая	низкая
Консультативный	высокая	низкая
«Партизанский»	низкая	высокая
Предпринимательский	высокая	высокая

Источник: (Шейн, 2002).

Таблица 3 – Определение организационной культуры российскими авторами

Table 3 – Definition of organizational culture by Russian authors

Виханский О.С., Наумов А.И.	«Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий» [Согачева, 2011, с. 164].
Красовский Ю.Д.	«Организационная культура представляет специфическую совокупность норм, ценностей, убеждений, верований, мифов ритуалов, санкций, ожиданий, привычек, которые предопределяют поведение работников и которые отличают их от любой другой организации» [Согачева, 2011, с. 164].
Семёнов Ю.Г.	«Организационная культура – это самовоспроизводящаяся, существующая на уровне коллективного сознания и имманентно присущая организации система социально допустимых моделей, образцов внутригрупповой жизнедеятельности (формальных и неформальных правил и норм делового поведения, коллективно разделяемых ценностей, моральных принципов, обычаев и традиций)» [Семенов, 2006, с. 72].
Барков С.А.	«Организационная культура – это культура организации как института, т.е. это предельно широкое понятие. В нее входят культурные ценности, вырабатываемые организацией во внешней среде (стереотипы поведения, обычаи и традиции, духовные ценности) на основе создания специфических внешних нематериальных активов – брендов, имиджа и репутации» [Барков, 2009, с. 85].

Источник: [Согачева, 2011, Семенов, 2006 и Барков, 2009].

нии её целей. Организационная культура играет важную роль в эффективном и успешном функционировании организации. Исследователи единодушны во мнении, что организационная культура – это совокупность базовых ценностей, тенденций, норм поведения, которые влияют на все бизнес-процессы организации, на формы взаимодействия внутри организации и во внешней среде. Поэтому формирование организационной культуры является важным этапом для становления бизнес-модели молодежного предпринимательства.

Основными функциями, которые выполняет организационная культура в бизнес-модели молодежного предпринимательства, являются:

- формирование общего видения и целей (создание понимания того, к чему стремится организация и ориентиров для принятия решений и определения ее стратегического направления);
- укрепление командного духа и сотрудничества (создание атмосферы взаимного уважения, доверия и открытости, что приводит к инновациям, творческому мышлению и повышению производительности);
- стимулирование инноваций и творчества (создание атмосферы, в которой ценятся новые идеи, экспери-

ментирование и риск, что увеличивает шанс разработки уникальных продуктов, услуг или бизнес-моделей);

- развитие лидерских качеств (поощрение инициативности, самостоятельности и ответственности);
- обеспечение устойчивости и долгосрочного успеха (развитие этичного и ответственного подхода к ведению бизнеса, что укрепляет репутацию и доверие со стороны клиентов, партнеров и инвесторов).

Наиболее распространенными в современной практике методами формирования организационной культуры являются:

- административные методы (закрепление принципов, стандартов, норм и правил поведения с помощью административно оформленных документов – например, кодекс организационной культуры, положение об организационной культуре и т. п.);
- психологические методы (личный пример, групповое давление, влияние, заражение, подражание, обучение);
- символические методы (символы, лозунги, логические и смысловые ассоциации культурных форм).

Учитывая высокий уровень значимости организационной культуры в формировании и развитии биз-

нес-модели молодежного предпринимательства, первоочередной задачей становится объективная оценка организационной культуры, выявление уровня ее развития в организации для разработки обоснованных мер по ее укреплению.

Для изучения организационной культуры в современной литературе предлагается ряд методов диагностики [Басов, 2018].

Холистический метод подразумевает изучение организации, будучи в нее глубоко погруженным. Организация изучается изнутри, то есть исследователь принимает активное участие в деятельности организации. Как правило, изучаются условия труда, дисциплина работников, социально-психологический климат в организации, открытость и вежливость во внутренних коммуникациях, изучение правил и традиций, сложившихся в организации. Недостатком такого метода является субъективное мнение эксперта [Басов, 2018]. Поэтому его целесообразно дополнять статистическими доступными показателями (направление, коэффициент текучести, количество нарушений трудовой дисциплины, количество трудовых споров и конфликтов).

Количественный метод использует различные тесты, анкеты, опросы, которые позволяют в цифрах измерить организационную культуру по различным параметрам [Калиновская, 2024]. Такой подход к диагностике имеет ряд преимуществ: анонимность мнений респондентов, возможность изучения организационной культуры на разных уровнях управления в организации, сопоставимость полученных результатов. Количественные методы позволяют сформировать представление об уровне организационной культуры, выявить ее преимущества и недостатки, оценить в динамике (в случае если проводится несколько раундов исследования).

Однако результативность и информативность применения данных инструментов определяется содержанием анкеты (которые зависят от принятого в исследовании понятия организационной культуры и ее элементов), а также от мнения привлеченных к опросу респондентов.

Например, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [Мескон, Альберт и Хедоури, 1997] предлагают тест на этичность организации; в тесте Хофштеде-Боллинже организационная культура рассмотрена в разрезе 4 блоков (уровень иерархии или «дистанция власти»; стремление избежать неопределенности; индивидуализм – коллективизм; система мужественности); исследования Джейн

М. Беннетт сосредоточены на определении влияния организационной культуры на стратегию, лидерство и эффективность; Харрисон Р. и Стокс Х. [Согачева, 2011] выделяют четыре базовых типа культуры в организации: культура, ориентированная на власть, культура, ориентированная на роль, культура, ориентированная на достижение цели, культура, ориентированная на поддержку; Коул Д. [Согачева, 2011] предложил метод диагностики и изучения культуры в зависимости от следующих типов организационных культур: бюрократическая культура, органическая культура, предпринимательская культура, партиципативная культура.

Одним из популярных опросников является опросник Куинна и Камерона OCAI [Смирнова, 2015]. В нем организационная культура включает оценку шести ключевых характеристик: тип организации; общий стиль лидерства; система управления сотрудниками; то, что делает компанию единым целым; стратегические акценты; критерии успеха. На вопросы, предложенные в опроснике нет ни правильных, ни неверных ответов. В этой модели рассматриваются внешние факторы (гибкость, стабильность и контроль) и внутренние факторы (внешний контроль и дифференциация – внутренний контроль и интеграция), влияющие на тип организационной культуры. На основе этих двух групп факторов автор выделяет четыре типа организационной культуры: клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая [Смирнова, 2015]. Такой метод диагностики позволяет определить доминирующий тип культуры и направления развития организации.

Также одной из популярных методик диагностики организационной культуры является модель Д. Денисона [Соломанидина, 2015]. Она базируется на оценке взаимодействия сотрудников друг с другом, их отношение к происходящему на работе, методах принятия решений. Д. Денисон доказал, что наибольшее влияние на организационную культуру оказывают такие факторы, как вовлеченность, адаптивность, взаимодействие и миссия. Но объективных показателей для оценки этих факторов не предложено.

Таким образом, рассмотренные методы оценки организационной культуры имеют свои преимущества и недостатки. Главным ограничением в них является использование только субъективных оценок, основанных на экспертном опросе. При этом отдельные предлагаемые направления для оценки (например, стремление избежать неопределенности; система управления со-

трудниками) плохо поддаются описанию и алгоритмизации. Это создает вариативность в оценках экспертов одного и того же направления организационной культуры и усложняет ее диагностику. Общим ограничением рассмотренных подходов к диагностике организационной культуры также является отсутствие возможности применения статистических показателей или показателей из административной базы данных. Учитывая авторское определение организационной культуры как, представляется правомерным предложить комплексную методику для ее оценки, соединяющую возможность применения отдельных показателей (коэффициент текучести, количество нарушений трудовой дисциплины, количество жалоб и конфликтов в организации), административных данных (наличие документального подтверждения организационной культуры) и результатов экспертного опроса.

В таком понимании алгоритм оценки организационной культуры будет включать следующие направления: 1) изучение понимания сущности организационной культуры в субъекте хозяйствования; 2) определение проявлений организационной культуры; 3) выявление роли организационной культуры в различных бизнес-моделях; 4) дополнение опроса данными о коэффициенте текучести в организации, количестве жалоб и конфликтов.

Содержание анкеты может варьироваться в зависимости от целей использования. Использование статистических показателей дополняет такой анализ, снижая возможную степень субъективности экспертных оценок. Поэтому представляется целесообразным использовать комбинированный метод оценки организационной культуры, направленный на выявление ее роли и особенностей в молодежном предпринимательстве.

Методы исследования

Для исследования особенностей организационной культуры бизнес-моделей молодежного предпринимательства используется метод экспертного опроса. Составлена авторская анкета для выявления особенностей организационной культуры в молодежном предпринимательстве, в которую включены 4 направления оценки (изучение понимания сущности организационной культуры: общее представление респондентов; выявление значения организационной культуры в бизнес-моделях; определение проявлений организационной культуры в субъекте хозяйствования; самооценка эксперта). В качестве экспертов привлечены 20

специалистов, руководителей субъектов хозяйствования разного уровня¹.

По результатам опроса можно сделать вывод, что в современных реалиях далеко не все имеют представление о понятии «организационной культуры».

Большинство респондентов (55 %) согласны с определением организационной культуры как комплекса разделяемых ценностей, убеждений, норм и ритуалов, которые формируют уникальную идентичность организации и влияют на поведение, восприятие, мотивацию, удовлетворенность работой, эффективность коммуникации и действия сотрудников, определяя приемлемый способ решения проблем и адаптации к внешней среде, что в результате влияет на успех организации в достижении своих целей. Также 25 % экспертов считают, что организационная культура включает в себя ценности, традиции и стандарты поведения, которые разделяют и соблюдают все члены организации.

На рисунке 1 отражено понимание экспертов об основных целях организационной культуры (эксперты выбрали 3 наиболее значимых варианта ответа).

Основными функциями организационной культуры являются (экспертам был предложен множественный выбор): 1) укрепление командного духа и сотрудничества (75 % ответов); 2) формирование общего видения и целей (55 % ответов); 3) обеспечение устойчивости и долгосрочного успеха (55 % ответов).

Эксперты отмечают, что основными показателями, характеризующими состояние организационной культуры на предприятии, являются коэффициент текучести и количество нарушений трудовой дисциплины. А инструментами, благодаря которым организационная культура в субъектах хозяйствования формируется более эффективно, являются: личный пример руководителя, корпоративные мероприятия, привлечение работников к управлению и поощрение их инициативы, общие цели организации, разделяемые всеми сотрудниками.

По итогам опроса большинство экспертов согласилось с мнением автора в следующих аспектах: организационная культура в крупных и средних организациях отличается от малых и микроорганизаций (80 %); организационная культура на государственных предприятиях более формализована, в то время как на

¹ В качестве экспертов было приглашено 20 представителей различных организаций. Характеристика экспертной группы: 30 % – имеют стаж работы менее 2 лет, 30 % – от 2 до 5 лет, 15 % – от 5–10 лет, 25 % – более 10 лет.

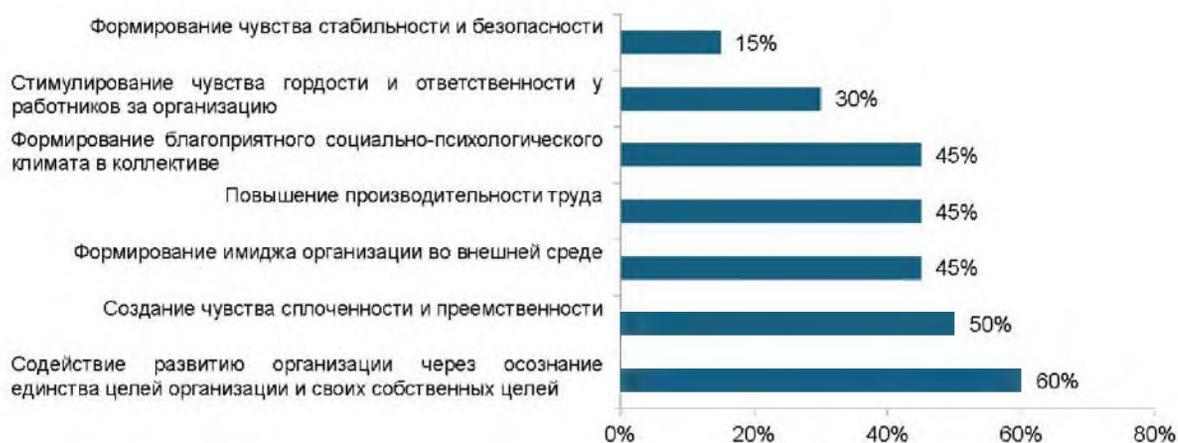


Рисунок 1 – Экспертная оценка основных целей организационной культуры
 Figure 1 – Expert assessment of the main goals of organizational culture

Источник: собственная разработка.

негосударственных предприятиях она в большей степени неформальная (65 %); организационная культура в подразделениях с молодыми руководителями, как правило, более открыта к инновациям, гибкому подходу к работе и новым технологиям, в то время как более зрелые руководители могут иметь более консервативный подход, опираясь на свой опыт и фокусируясь на стабильности и эффективности (70 %); молодые руководители могут быть более склонны к риску и готовы экспериментировать с новыми стратегиями, в то время как опытные руководители, вероятно, будут придерживаться более осторожного подхода, опираясь на проверенные стратегии и минимизируя риски (60 %). Также 90 % экспертов считают, что главную роль в формировании организационной культуры играет руководитель организации.

Основные индикаторы экспертного мнения о высоком уровне организационной культуры отражены на рисунке 2 (экспертам был предложен множественный выбор).

Экспертный опрос позволил выделить следующие ключевые отличия организационной культуры в субъектах молодежного предпринимательства от бизнес-модели корпоративного управления:

- гибкость и скорость принятия решений (молодые предприниматели могут быстро реагировать на измене-

ния рынка, адаптировать свои стратегии и внедрять инновации без длительных бюрократических процедур, в свою очередь корпоративное управление часто связано с более формальными процессами принятия решений, которые могут быть медленными из-за необходимости согласования с различными отделами и руководителями);

- риски (молодые предприниматели часто более открыты к риску и экспериментированию, они готовы пробовать новые идеи, даже если это сопряжено с неопределенностью, а корпорации, особенно крупные, могут быть более консервативными в отношении рисков);

- лидерство (молодые предприниматели поощряют сотрудничество, совместное принятие решений и взаимную поддержку, а в корпоративной среде часто существует четкое разделение ролей и формальное лидерство);

- цели (цели молодых предпринимателей могут быть более ориентированы на создание социального воздействия, внедрение инноваций или достижение личной независимости, в свою очередь корпорации обычно имеют четко сформулированные цели, связанные с прибылью, ростом и удовлетворением акционеров);

- ценности (молодые предприниматели часто руководствуются личными ценностями, страстью и желанием



Рисунок 2 – Основные индикаторы высокого уровня организационной культуры
 Figure 2 – Key indicators of a high level of organizational culture

Источник: собственная разработка.

изменить мир, а ценности корпораций могут быть сосредоточены на эффективности, стабильности и долгосрочном успехе).

Важно отметить, что эти различия не являются абсолютными, и каждая организация уникальна. Некоторые зрелые компании могут внедрять элементы молодежной организационной культуры, чтобы оставаться гибкими и инновационными, в то время как молодые предприятия могут адаптировать практики корпоративного управления по мере роста и развития.

Выводы

Молодежное предпринимательство представляет собой динамичное и быстрорастущее явление, которое привлекает все больше внимания ученых и политиков. Бизнес-модели молодежного предпринимательства имеют свои уникальные особенности и характеристики: инновационные подходы, использование современных

технологий, гибкость и адаптивность.

Бизнес-модель корпоративного управления отличается от бизнес-модели молодежного предпринимательства. Организационная культура является фундаментальным аспектом, который влияет на эффективность и устойчивость бизнес-моделей, особенно в контексте молодежного предпринимательства. Поэтому объективная оценка и понимание уровня развития организационной культуры становятся первоочередной задачей для укрепления и совершенствования этих бизнес-моделей.

В ходе опроса выявлена важность значения организационной культуры в субъектах хозяйствования разных размеров, а также отличия организационной культуры в субъектах молодежного предпринимательства от бизнес-модели корпоративного управления (гибкость и скорость принятия решений, риски, лидерство, цели и ценности).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Барков, С.А. (2009). *Теория организации (институциональный подход)*. Москва: Издательство МГУ, Российская Федерация.
 Басов, К.Ю. (2018). Методы исследования организационной культуры. *Форум молодых ученых*, № 11 (27), С. 178–183.

- Вебер, М. (2017). *Избранное. Образ общества*. Москва: Центр гуманитарных инициатив, Российская Федерация.
- Грошева, Е.К. и Чуприна, А.Д. (2021). Принципы и элементы управления по А. Файолю. *Бизнес-образование в экономике знаний*, № 3(20), С. 37–40.
- Калиновская, И.Н. (2024). Анализ тенденций цифровой трансформации управления человеческими ресурсами организаций Витебского региона. *Вестник Витебского государственного технологического университета*, № 1(47), С. 122–140.
- Кузин, Д.В. (2024). Концепции российского корпоративного управления: эволюция и сравнительный анализ. *Вестник Московского университета*, Серия 6, Экономика, 59(1), С. 3–28.
- Мескон, М., Альберт, М. и Хедоури, Ф. (1997). *Основы менеджмента*. Москва: Издательство «Дело», Российская Федерация.
- Мильнер, Б.З. (2004). *Теория организации*. Москва: ИНФРА-М, Российская Федерация.
- Нехода, Е.В., Редчикова, Н.А. и Тюленева, Н.А. (2018). Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности. *Управленец*, том 9, № 4, С. 9–19.
- Остервальдер, А. и Пинье, И. (2024). *Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора*. Москва: Альпина Паблишер, Российская Федерация.
- Полбин, А.В. (2020). Предпринимательство, накопление богатства и ограничения заимствования: опыт зарубежных исследований. *Российский журнал менеджмента*, том. 18, № 3, С. 313–334.
- Ричард, Х. Холл (2001). *Организации: структуры, процессы, результаты*. СПб: Питер, Российская Федерация.
- Руднев, Е.А. (2023). Организационная культура российских компаний в условиях социально-экономических изменений. *Российский журнал менеджмента*, том. 21, № 4, С. 600–618.
- Семёнов, Ю.Г. (2006). *Организационная культура*. Москва: Логос, Российская Федерация.
- Серова, Л.С., Страхович Э.В. и Чуракова, И.Ю. (2017). Многосторонние платформы в эволюции бизнес-моделей микро-предприятий. *Управленец*, № 4(68), С. 53–60.
- Смирнов, В.В. (2016). Особенности бизнес-моделей и их влияние на развитие корпораций. *Управленческие науки*, № 3(6), С. 95–108.
- Смирнова, Е.В. (2015). Методы исследования организационной культуры. *Факторы успеха*, № 1 (4), С. 97–102.
- Согачева, О.В. (2011). Диагностика организационной культуры предприятия: методы ее формирования и поддержания, актуальные вопросы развития современного общества. *Материалы Международной научно-практической конференции*, С. 162–166.
- Соломанидина, Т.О. (2020). *Организационная культура компании*. Москва: ИНФРА-М, Российская Федерация.
- Стрекалова, Н.Д. (2017). Концепция бизнес-модели: методология системного анализа. *Экономика, право*, С. 95–105.
- Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер, Российская Федерация.
- Afuah, A. and Tucci, C. (2003). *Internet Business Models and Strategies*. Boston: McGraw Hill, USA.
- Amit, R. and Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, no. 22, pp. 493–520.
- Chesbrough, H. and Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, no. 11(3), pp. 529–555.
- Rappa, M (2010). "Business Models On The Web", (Online), URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>. [дата обращения: 24.08.2024].
- Seidenstricker, S., Scheuerle, S. and Linder, C. (2014). Business model prototyping – using the morphological analysis to develop new business model. *Procedia*, vol. 21, no. 3, pp. 102–109.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, vol. 8, no. 2, pp. 3–8.

REFERENCES

- Barkov, S.A. (2009). *Teoriya organizatsii (institucional'nyj podhod)* [Theory of organization (institutional approach)]. Moscow: Moscow State University Press, Russian Federation (In Russian).
- Basov, K.Y. (2018). Methods of organizational culture research [Metody issledovaniya organizacionnoj kul'tury]. *Forum molodyh uchenykh = Forum of Young Scientists*, no. 11 (27), pp. 178–183 (In Russian).
- Weber, M. (2017). *Izbrannoe. Obraz obshchestva* [Favorites: Image of Society]. Moscow: Center for Humanitarian Initiatives, Russian Federation.
- Grosheva, E.K. and Chuprina, A.D. (2021). Principles and elements of management according to A. Fayol [Principy i element upravleniya po A. Fajolyu]. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znanij = Business Education in the Knowledge Economy*, No. 3(20), С. 37–40.
- Kalinovskaya, I.N. (2024). Analysis of trends in digital transformation of human resource management of organizations in Vitebsk region [Analiz tendencij cifrovoj transformatsii upravleniya chelovecheskimi resursami organizacij Vitebskogo regiona]. *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta = Vestnik of Vitebsk State Technological University*, no. 1 (47), pp. 122–140 (In Russian).
- Kuzin, D.V. (2024). Concepts of Russian corporate governance: evolution and comparative analysis [Konceptii rossijskogo korporativnogo upravleniya: evolyuciya i sravnitel'nyj analiz]. *Vestnik Moskovskogo universiteta = Vestnik of Moscow University*, Series 6, Economics, 59(1), С. 3–28 (In Russian).
- Mescon, M., Albert, M. and Hedourie, F. (1997). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo Publishing House, Russian Federation.
- Milner, B.Z. (2004). *Teoriya organizatsii* [Theory of Organization]. Moscow: INFRA-M, Russian Federation (In Russian).
- Nekhoda, E.V., Redchikova, N.A. and Tyuleneva, N.A. (2018). Business models of companies: from profit to sustainable development and value creation [Biznes-modeli kompanij: ot pribyli k ustojchivomu razvitiyu i sozdaniyu cennosti]. *Upravlenec = Manager*, vol. 9, no. 4, pp. 9–19 (In Russian).
- Osterwalder, A. and Pinier, I. (2024). *Postroenie biznes-modelej: nastol'naya kniga stratega i novatora* [Building business models: a table book of strategist and innovator]. Moscow: Alpina Publisher, Russian Federation (In Russian).
- Polbin, A.V. (2020). Entrepreneurship, wealth accumulation and borrowing constraints: the experience of foreign research [Predprinimatel'stvo, nakoplenie bogatstva i ogranicheniya zaimstvovaniya: opyt zarubezhnyh issledovaniy]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta = Russian Journal of Management*, vol. 18, no. 3, pp. 313–334 (In Russian).
- Richard, H. Hall (2001). *Organizatsii: struktury, processy, rezul'taty* [Organizations: structures, processes, outcomes]. Spb: Peter, Russian Federation (In Russian).
- Rudnev, E.A. (2023). Organizational culture of Russian companies in the conditions of socio-economic changes [Organizacionnaya kul'tura rossijskikh kompanij v usloviyah social'no-ekonomicheskikh izmenenij]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta = Russian Journal of Management*, vol. 21, no. 4, pp. 600–618 (In Russian).
- Semyonov, Y.G. (2006). *Organizacionnaya kul'tura* [Organizational Culture]. Moscow: Logos, Russian Federation (In Russian).
- Serova, L.S., Strakhovich, E.V. and Churakova, I.Y. (2017). Multilateral platforms in the evolution of business models of microenterprises [Mnogostoronnie platformy v evolyucii biznes-modelej mikroprivyatiy]. *Upravlenec = Manager*, no. 4(68), pp. 53–60 (In Russian).
- Smirnov, V.V. (2016). Features of business models and their impact on the development of corporations [Osobennosti biznes-modelej i ih vliyanie na razvitie korporacij]. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, no. 3(6), pp. 95–108 (In Russian).
- Smirnova, E.V. (2015). Methods of organizational culture research [Metody issledovaniya organizacionnoj kul'tury]. *Faktory uspekha = Factors of Success*, no. 1(4), pp. 97–102 (In Russian).
- Sogacheva, O.V. (2011). Diagnostics of organizational culture of the enterprise: Methods of its formation and maintenance, Actual issues of development of modern society [Dagnostika organizacionnoj kul'tury predpriyatiya: metody ee formirovaniya

I podderzhaniya, aktual'nye voprosy razvitiya sovremennogo obshchestva]. *Materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* = materials of the International scientific-practical conference, pp. 162–166 (In Russian).

Solomanidina, T.O. (2020). *Organizacionnaya kul'tura kompanii* [Organizational culture of the company]. Moscow: INFRA-M, Russian Federation (In Russian).

Strekalova, N.D. (2017). Concept of business model: methodology of system analysis the concept of business model: methodology of system analysis [Konceptiya biznes-modeli: metodologiya sistemnogo analiza]. *Ekonomika, parvo = Economy, Law*, pp. 95–105 (In Russian).

Shane, E. (2002). *Organizacionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership]. St. Petersburg: Piter, Russian Federation (In Russian).

Afuah, A. and Tucci, C. (2003). *Internet Business Models and Strategies*. Boston: McGraw Hill, USA.

Amit, R. and Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, no. 22, pp. 493–520.

Chesbrough, H. and Rosenbloom R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, no. 11(3), pp. 529–555.

Rappa, M. (2010). "Business Models On The Web", (Online), URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>. (accessed: 24.08.2024).

Seidenstricker, S., Scheuerle, S. and Linder, C. (2014). Business model prototyping – using the morphological analysis to develop new business model. *Procedia*, vol. 21, no. 3, pp. 102–109.

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, vol. 8, no. 2, pp. 3–8.

Информация об авторах

Information about the authors

Мирончик Владислав Вячеславович

Аспирант кафедры «Экономика и электронный бизнес», Витебский государственный технологический университет, Республика Беларусь.

E-mail: vlad.mironchik.00@mail.ru

Ванкевич Елена Васильевна

Доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе, Витебский государственный технологический университет, Республика Беларусь.

Vladislav V. Mironchik

Postgraduate Student of the Department "Economics and Electronic Business", Vitebsk State Technological University, Republic of Belarus.

E-mail: vlad.mironchik.00@mail.ru

Alena V. Vankevich

Doctor of Science (in Economics), Professor, Vice-Rector for Science and Research, Vitebsk State Technological University, Republic of Belarus.