

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Корпоративная культура как ресурс повышения эффективности  
корпоративной организации (на примере ООО «РАРП»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студенки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

---

Экономического факультета

---

Феоктистовой Анастасии Дмитриевны

---

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

М.В. Бгашев

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

**Введение. Актуальность темы исследования.** Современное развитие корпоративных организаций происходит в условиях усиления конкуренции, ускорения технологических изменений и роста значимости человеческого капитала как ключевого фактора устойчивого развития. В этих условиях возрастает роль корпоративной культуры как системообразующего внутреннего ресурса организации, определяющего поведение персонала, уровень его мотивации и вовлеченности, качество внутренних коммуникаций и способность компании реализовывать стратегические цели.

Практика показывает, что многие предприятия, уделяя приоритетное внимание финансовым и производственным показателям, подходят к формированию корпоративной культуры несистемно, ограничиваясь отдельными мероприятиями имиджевого или мотивационного характера. В результате культура зачастую складывается стихийно, что приводит к расхождению декларируемых ценностей и реальных управленческих практик, снижению доверия к руководству, росту текучести кадров, недоиспользованию человеческого потенциала и, как следствие, к потерям эффективности. В этой связи исследование корпоративной культуры как управляемого ресурса повышения эффективности корпоративной организации является актуальной научной и практической задачей.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретические основы корпоративной культуры, её структура, функции и влияние на эффективность деятельности организации раскрыты в работах отечественных и зарубежных исследователей. Среди зарубежных авторов значительный вклад внесли Э. Шейн, К. Камерон, Р. Куинн, Д. Денисон и др. Среди отечественных исследователей проблематика корпоративной культуры освещена в работах В.А. Спивака, А.Н. Крылова, А.О. Блинова и др., уделяющих внимание содержанию культуры, её элементам, механизмам формирования и связи с мотивацией персонала и стратегическим развитием.

**Цель и задачи исследования.** Целью данной выпускной квалификационной магистерской работы является анализ влияния

корпоративной культуры на эффективность деятельности корпоративной организации и разработка направлений её совершенствования на примере ООО «РАРП».

**Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:**

1. Раскрыть сущность корпоративной культуры, рассмотреть её виды, ключевые элементы и основные модели;
2. Проанализировать научные подходы к оценке корпоративной культуры;
3. Изучить общую характеристику хозяйственной деятельности ООО «РАРП»;
4. Провести диагностику корпоративной культуры ООО «РАРП»;
5. Разработать модель корпоративной культуры, соответствующую стратегическим целям и специфике ООО «РАРП»;
6. Предложить комплекс мероприятий по развитию внутренних коммуникаций и повышению вовлеченности персонала, а также программу профессионального развития сотрудников;
7. Оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий и обосновать их влияние на ключевые показатели деятельности ООО «РАРП».

**Объектом исследования** является корпоративная культура ООО «РАРП».

**Предметом исследования** выступают организационные и управленческие отношения, формирующие и отражающие корпоративную культуру ООО «РАРП».

**Методологической базой исследования** послужили научные и учебные издания по корпоративной культуре, организационному поведению, управлению персоналом и корпоративному управлению. В исследовании использовались общенаучные методы, экономико-статистический анализ, элементы SWOT-анализа и диагностические подходы к оценке корпоративной культуры.

Научная новизна выпускной квалификационной магистерской работе заключается в развитии и конкретизации подходов к использованию корпоративной культуры, как управляемого ресурса повышения эффективности деятельности организации на примере ООО «РАРП».

В частности, автором разработан комплекс мероприятий по развитию внутренних коммуникаций, вовлеченности персонала и профессионального развития сотрудников, интегрированных в общую модель корпоративной культуры и ориентированных на повышение эффективности деятельности организации. А также предложена гибридная модель корпоративной культуры для ООО «РАРП», сочетающая традиционную вертикаль управления с усилением клиентоориентированности, командного взаимодействия и участия сотрудников в управленческих процессах

На защиту выносятся следующие положения, к которым магистрант пришел в ходе своего исследования:

1. Теоретическое обоснование корпоративной культуры как системообразующего фактора, определяющего поведение персонала, уровень его мотивации и вовлеченности, а также выступающего важнейшим ресурсом повышения эффективности корпоративной организации.

2. Результаты диагностики корпоративной культуры ООО «РАРП», подтверждающие доминирование «культуры власти» при недостаточной развитости горизонтальных коммуникаций, корпоративных традиций и инструментов вовлечения персонала.

3. Предложенная гибридная модель корпоративной культуры для ООО «РАРП» и комплекс мероприятий по её совершенствованию, направленные на повышение мотивации, вовлеченности и ответственности персонала.

4. Результаты оценки экономической эффективности предложенных мероприятий, демонстрирующие, что при существенной доле первоначальных затрат совершенствование корпоративной культуры создаёт предпосылки роста производительности труда, снижения текучести кадров,

повышения удовлетворённости клиентов и укрепления конкурентных позиций ООО «РАРП» в долгосрочной перспективе.

Теоретическая и практическая значимость данной работы заключается в том, что благодаря методическим обоснованиям и научно-практическим результатам, полученным в работе, появляется возможность целенаправленно повысить влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности в ООО «РАРП».

Выпускная квалификационная магистерская работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования, кроме того определены объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы корпоративной культуры: раскрыто понятие, виды и основные элементы корпоративной культуры, проанализированы основные типологии и модели, а также рассмотрено влияние корпоративной культуры на повышение эффективности корпоративной организации.

Во второй главе дана общая характеристика хозяйственной деятельности ООО «РАРП», рассмотрены особенности организационной структуры и стиля управления, изучены ключевые элементы корпоративной культуры компании, определён её тип, выявлены сильные стороны и проблемные зоны.

В третьей главе разработаны направления совершенствования корпоративной культуры ООО «РАРП»: предложена гибридная модель корпоративной культуры и план её внедрения, сформирован комплекс мероприятий по развитию внутренних коммуникаций и вовлеченности персонала, разработана программа профессионального развития сотрудников, а также проведена оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

**Основное содержание работы.** В первой главе «Теоретические основы корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности корпоративной организации» рассмотрены понятие, структура, виды и модели корпоративной культуры, а также её влияние на эффективность деятельности организации.

На основе анализа различных подходов корпоративная культура определяется как совокупность формальных и неформальных норм поведения, базовых убеждений, ценностей и традиций, разделяемых сотрудниками и определяющих их отношение к работе, стиль взаимодействия и восприятие организации.

Проанализированы основные модели корпоративной культуры. В типологии К. Камерона и Р. Куинна выделены клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная культуры. Модель Д. Денисона связывает миссию, адаптивность и вовлеченность с экономической эффективностью. Типология Д. Зонненфельда раскрывает особенности карьерных траекторий и ожиданий работников. Отдельное внимание уделено модели уровней корпоративной культуры Э. Шейна.

Показано, что корпоративная культура оказывает влияние на эффективность деятельности по двум группам показателей: экономическим и социально-психологическим. На основе работ Т. Дила и А. Кеннеди выделены элементы культуры, влияющие на производительность: внимание к людям и результатам, корпоративные ритуалы и традиции, общая философия и миссия, эмоциональный настрой и чувство сопричастности.

Через концепцию корпоративной системы мотивации и модель Э. Шейна показано, что именно ценности и базовые представления формируют устойчивую внутреннюю мотивацию сотрудников, тогда как артефакты и внешние атрибуты играют вспомогательную роль. Обоснована взаимосвязь корпоративной культуры и стратегического развития: культура может, как

поддерживать стратегию, так и блокировать её реализацию. Сделан вывод о том, что корпоративная культура выступает ключевым системообразующим фактором, влияющим на поведение персонала, эффективность деятельности и успех реализации стратегии.

Во второй главе «Анализ влияния корпоративной культуры на повышение эффективности ООО «РАРП»» представлена характеристика исследуемой компании и проведён анализ её корпоративной культуры.

Изучение основных элементов корпоративной культуры ООО «РАРП» позволило выделить ключевые ценности: качество продукции, ориентация на клиента, профессионализм. Нормы поведения характеризуются иерархичностью и персональной ответственностью. Среди традиций прослеживается ориентация на долгосрочные отношения с клиентами и устойчивость бизнеса.

Анализ организационной среды показал, что для ООО «РАРП» характерны: линейная структура управления, высокая централизация полномочий, слабое развитие горизонтальных коммуникаций, отсутствие системных инструментов внутреннего корпоративного взаимодействия и эпизодический характер мероприятий по обучению и развитию персонала.

С учётом этих особенностей установлено, что корпоративная культура ООО «РАРП» в наибольшей степени соответствует модели «культуры власти» по Ч. Хэнди: ключевые решения принимаются в центре, важна личность руководителя, взаимодействия строятся по принципу лояльности и контроля, при этом обеспечивается оперативность управления и высокая управляемость.

Диагностика корпоративной культуры ООО «РАРП» позволила выявить следующие основные проблемы: низкая степень формализации миссии, видения и ценностей; слабая вовлеченность персонала; недостаточное развитие горизонтальных коммуникаций и внутренних каналов обратной связи; отсутствие корпоративных мероприятий и традиций; ограниченность программ обучения и развития персонала. Показано, что

данные проблемы могут негативно влиять на мотивацию работников, внутренний климат, качество обслуживания клиентов и, как следствие, на долгосрочную эффективность деятельности компании.

В третьей главе «Направления совершенствования корпоративной культуры в ООО «РАРП»» разработан комплекс мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ООО «РАРП», включающий: формирование гибридной модели корпоративной культуры, развитие внутренних коммуникаций и вовлечённости персонала, создание программы профессионального развития сотрудников и оценку экономической эффективности предлагаемых изменений.

В рамках разработки модели корпоративной культуры предложена гибридная модель. Для поэтапного внедрения модели сформирован план, представленный в таблице 1.

Таблица 1 - План внедрения гибридной модели корпоративной культуры в ООО «РАРП»

<b>Этап</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Сроки</b>	<b>Ответственные</b>
1. Подготовительный этап	Проведение встречи с руководством для утверждения модели корпоративной культуры; Формирование рабочей группы; Разработка плана коммуникации изменений	1 месяц	Руководитель компании, HR-специалист
2. Разработка документации	Создание корпоративного кодекса; Разработка визуальной идентификации компании; Подготовка информационных материалов	2 месяца	Рабочая группа, дизайнер
3. Внедрение	Проведение общего собрания сотрудников для презентации новой модели; Организация обучающих сессий по корпоративному кодексу; Внедрение новых форматов совещаний и обратной связи; Оформление офиса в соответствии с новым фирменным стилем	3 месяца	Руководитель компании, рабочая группа
4. Мониторинг и корректировка	Регулярное проведение опросов сотрудников; Анализ влияния изменений на ключевые показатели деятельности; Внесение корректировок в модель на основе полученной обратной связи	Постоянно	HR-специалист, руководители подразделений

Развитие внутренних коммуникаций и вовлеченности персонала предусматривает внедрение системы регулярных собраний, создание корпоративного чата и общей базы знаний, механизмов обратной связи и корпоративных мероприятий.

Предлагаемый подход к совершенствованию внутренних коммуникаций и повышению вовлеченности представлен на рисунке 1.



Рис. 1. - Развитие внутренних коммуникаций и вовлеченности персонала ООО «РАРП»

Мероприятия по развитию коммуникаций структурированы в отдельный план в таблице 2.

Таблица 2 - Мероприятия по развитию внутренних коммуникаций и вовлеченности персонала в ООО «РАРП»

Этап / Сроки	Мероприятия
<b>1. Подготовительный этап (1 месяц)</b>	Проведение опроса сотрудников для выявления их предпочтений по форматам коммуникации и корпоративных мероприятий; Разработка детального плана внедрения с указанием сроков и ответственных лиц; Подготовка необходимых ресурсов
<b>2. Внедрение базовых инструментов коммуникации (2 месяца)</b>	Создание корпоративного чата и структурирование каналов; Организация общей информационной базы; Установка доски объявлений в офисе; Разработка регламентов проведения регулярных встреч и совещаний
<b>3. Запуск системы обратной связи (1 месяц)</b>	Разработка формы для анонимных опросов; Установка ящика предложений; Информирование сотрудников о внедрении политики «Открытая дверь»

<b>4. Организация первых корпоративных мероприятий (3 месяца)</b>	Проведение командообразующего мероприятия; Организация первого совместного празднования; Внедрение ритуалов поздравления сотрудников
<b>5. Мониторинг и корректировка (постоянно)</b>	Регулярная оценка эффективности внедренных мероприятий; Сбор обратной связи от сотрудников; Внесение корректировок в план мероприятий на основе полученной информации

Программа профессионального развития сотрудников включает систему наставничества, индивидуальные планы развития, обучающие мероприятия и формирование культуры обмена знаниями, подробнее программа рассмотрена на рисунке 3.

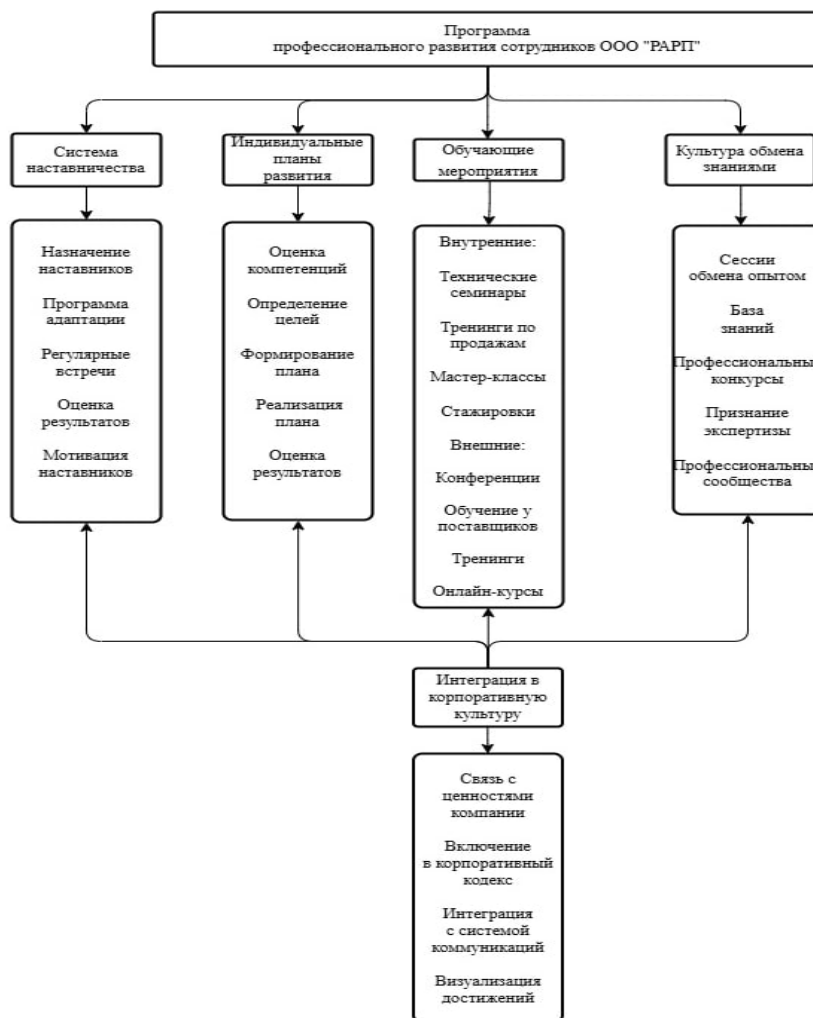


Рис.3. - Программа профессионального развития сотрудников ООО "РАПГ"

Для обоснования предлагаемых изменений произведён расчёт затрат и экономического эффекта в таблицах 3, 4 и 5.

Таблица 3 – Затраты на разработку модели корпоративной культуры

Мероприятие	Статья затрат	Сумма, руб.	Исполнитель
Формализация основных элементов культуры	Услуги консультанта по миссии, видению и ценностям	30 000	Внешний консультант
Создание корпоративного кодекса	Разработка документа	10 000	Рабочая группа, консультант
	Печать (20 экз.)	5 000	Типография
Формирование визуальной идентичности	Разработка логотипа и фирменного стиля	40 000	Дизайн-студия
	Изготовление носителей фирменного стиля	25 000	Типография
	Оформление офиса	35 000	Собственными силами, подрядчики
Внедрение демократических элементов управления	Обучение руководителя	20 000	Тренинговая компания
<b>Итого по разделу</b>		<b>165 000</b>	

Таблица 4 – Затраты на развитие внутренних коммуникаций и вовлеченности персонала

Мероприятие	Статья затрат	Сумма, руб.	Исполнитель
Система собраний	Организация пространства	30 000	Собственными силами
Корпоративный чат и облако	Подписка на сервисы (год)	12 000	ИТ-компания
	Обучение работе с инструментами	5 000	Собственными силами, ИТ-специалист
Механизмы обратной связи	Разработка форм опросов	5 000	Собственными силами, HR-консультант
	Установка «ящика предложений»	2 000	Собственными силами
Корпоративные мероприятия	Тимбилдинги (2 раза в год)	60 000	Тренинговая компания, event-агентство
	Корпоративные праздники (4 раза в год)	80 000	Event-агентство, собственные силы
	Совместные завтраки/обеда	40 000	Кейтеринговая компания
Атрибуты и поощрения	Корпоративная атрибутика	20 000	Рекламно-производственная компания
	Награды и подарки	30 000	Собственными силами
<b>Итого по разделу</b>		<b>284 000</b>	

Таблица 5 – Затраты на программу профессионального развития сотрудников

Мероприятие	Статья затрат	Сумма, руб.	Исполнитель
Система наставничества	Доплаты наставникам	60 000	Собственными силами
	Методические материалы	10 000	Собственными силами, HR-консультант
Индивидуальные планы развития	Консультант по профилям компетенций	25 000	HR-консультант
	Оценка компетенций	15 000	HR-консультант
Внутренние обучающие мероприятия	Приглашённые эксперты	40 000	Внешние эксперты
	Материалы для тренингов	15 000	Собственными силами
Внешнее обучение	Конференции, выставки	60 000	Внешние организаторы
	Курсы и тренинги	80 000	Тренинговые компании
Культура обмена знаниями	Создание и поддержка базы знаний	50 000	ИТ-компания
	Призы для конкурсов	15 000	Собственными силами
<b>Итого по разделу</b>		<b>370 000</b>	

Экономический эффект оценивался по трём основным направлениям: снижение текучести кадров, рост производительности труда и повышение удовлетворённости клиентов. В качестве одного из примеров расчёта показан эффект от уменьшения текучести кадров и прироста выручки от повышения производительности и удовлетворённости клиентов.

В трёхлетней перспективе при учёте последующих ежегодных затрат и эффекта:

Таблица 6 – Оценка экономической эффективности в трёхлетней перспективе

Показатель, тыс. руб.	1-й год	2-й год	3-й год	Итого за 3 года
Экономический эффект	338,63	372,49	409,74	1 120,86
Затраты на внедрение и поддержание	805,00	400,00	420,00	1 625,00
Чистый экономический эффект	-466,37	-27,51	-10,26	-504,14
Накопленный чистый экономический эффект	-466,37	-493,88	-504,14	-504,14

Полученные результаты показывают, что прямые измеримые эффекты в трёхлетнем горизонте не полностью компенсируют затраты. При этом значительная часть выгод от развития корпоративной культуры носит

нематериальный и долгосрочный характер, что позволяет рассматривать данные вложения как стратегические. Окупаемость нововведений планируется на 4-5 год реализации.

**Заключение.** Выполненное исследование подтвердило, что корпоративная культура является важнейшим ресурсом повышения эффективности. Теоретическая часть работы показала, что корпоративная культура, оказывает существенное влияние как на экономические показатели, так и на социально-психологические характеристики.

Практическая часть, выполненная на примере ООО «РАРП», продемонстрировала, что при устойчивой положительной динамике финансово-экономических показателей действующая корпоративная культура компании носит характер «культуры власти», обеспечивая управляемость и оперативность, но ограничивая инициативность и вовлеченность сотрудников. Выявлены сильные и слабые стороны.

Предложенная гибридная модель ООО «РАРП» и комплекс мероприятий позволяют рассматривать корпоративную культуру как управляемый ресурс стратегического развития компании. Несмотря на то что прямой экономический эффект в трёхлетнем горизонте не полностью покрывает затраты, обосновано, что данные мероприятия имеют характер долгосрочных инвестиций в устойчивость бизнеса, укрепление конкурентных позиций и повышение эффективности использования человеческого капитала.

Результаты исследования могут быть использованы руководством ООО «РАРП» при разработке и реализации программ организационного развития, а также адаптированы для других корпоративных организаций малого и среднего бизнеса, стремящихся к повышению эффективности за счёт целенаправленного формирования и развития корпоративной культуры.