

# Типологизация корпоративной культуры: методологические ориентиры развития

Головчанская Елена Эдуардовна 

кандидат экономических наук, доцент

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация

E-mail: eegolovchanskaya@fa.ru

Филиппенкова Виктория Игоревна

студент

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация

E-mail: 214871@edu.fa.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

корпоративная культура, структура корпоративной культуры, типы корпоративной культуры, свойства корпоративной культуры, управление, сотрудники

## АННОТАЦИЯ

На сегодняшний день, в условиях постоянно изменяющегося рынка и растущей конкуренции, оптимизация корпоративной культуры становится критически важным фактором для обеспечения устойчивости и успеха организации. Данная статья посвящена рассмотрению актуальной проблемы - оптимизация структуры корпоративной культуры под современные вызовы бизнеса, поскольку существующие модели часто не в полной мере учитывают цифровизацию, удаленную работу, оторванность и растущие требования персонала. Для достижения цели были поставлены следующие задачи: проанализировать ведущие модели и подходы к построению корпоративной культуры, выделить ключевые элементы, требующие уточнения и адаптации, предложить обновленную структуру корпоративной культуры. Методологической основой статьи послужил анализ научной литературы по теме корпоративной культуры, результаты экспертных интервью с HR-менеджерами и руководителями, а также сравнительный анализ лучших практик ведущих компаний, отчеты. Уделяется особое внимание содержанию составляющих корпоративной культуры, подчеркиваются преимущества и проблемы ее формирования. В результате исследования была предложена структура корпоративной культуры, дополненная следующими элементами: ролевая модель поведения сотрудника, вопросы познания себя и своего места в компании, эмоциональная атмосфера и развитие в коллективе, коммуникация, этика, а также общие положения и зоны комфорта. Предложенная структура выходит за рамки традиционных подходов, делая акцент на индивидуальном развитии, создании благоприятной рабочей атмосферы, вклад в эмоциональный интеллект сотрудника и создание прозрачной коммуникационной среды. Область применения результатов исследования - разработка и совершенствование программ управления персоналом, укрепление корпоративной культуры, а также повышение эффективности деятельности организации.

JEL codes: D01, D23, M14

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-2-104-118>

Для цитирования: Головчанская, Е.Э. Типологизация корпоративной культуры: методологические ориентиры развития / Е.Э. Головчанская, В.И. Филиппенкова. - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №2. - С-1. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 28.02.2025)

## Введение

В современном мире компании все чаще стараются использовать наилучшие практики для поддержания устойчивого функционирования и развития, стремятся к модернизации всех составных частей уже сложившейся системы управления. В связи с удорожанием труда и нехваткой квалифицированных специалистов на рынке, компании как никогда стараются поддерживать

здоровую и продуктивную атмосферу внутри коллектива. Одним из актуальных вопросов в текущих реалиях является формирование эффективной корпоративной культуры. Организации внедряют различные форматы, но далеко не всегда их выбор обусловлен каким-либо академическим подходом и чаще опирается на поверхностное представление об эффективной организации труда. В рамках данной статьи корпоративная культура будет рассмотрена как один из ключевых элементов функционирования организации, проанализированы различные подходы к определению структуры корпоративной культуры, а также описаны их преимущества и недостатки.

Обзор существующей литературы показывает разнообразие подходов к определению и структурированию корпоративной культуры. Например, Ким Камероном и Роберт Куинн в своих трудах выделили четыре типа корпоративной культуры организации. А И. Н. Дышлова и В. И. Тарасов сосредотачиваются на трех уровнях поддержания корпоративной культуры. Однако, большинство исследований недостаточно учитывают влияние неформальных правил и норм на формирование общей атмосферы и эффективность работы.

### Методы исследования

При написании статьи автором были использованы взаимодополняющие методы. В первую очередь, был проведен анализ соответствующей научной литературы, включающий систематическое изучение различных публикаций на тему, корпоративная культура, что позволило выявить существующие теоретические подходы, их преимущества и недостатки. Далее различные модели и концепции были подвергнуты сравнительному анализу, что позволило сопоставить их элементы и характеристики, а также оценить их применимость в различных организационных контекстах. Для сбора экспертных мнений и практического опыта был применен метод экспертных оценок, предполагающий проведение интервью и опросов с HR-менеджерами, руководителями и специалистами, имеющими опыт в формировании корпоративной культуры.

Такой комплексный подход позволил получить объективное и всестороннее представление о проблеме исследования и предложить необходимо решение.

В любой организации есть система норм и правил, которые контролируют поведение сотрудников, нормы как в рабочем процессе, так и в рамках неформального общения. Выделяют формальные и неформальные правила. Формальные правила являются правилами внутреннего распорядка и как правило они закрепляются в официальных документах организации, например, в уставе и других нормативных актах. Также есть неформальные правила организаций. Обычно в них указываются правила относительно внешнего вида сотрудников, нормы взаимоотношений руководителей и подчиненных, а также комментарии использования профессионального сленга на работе.

Формальная система правил и норм строится на основе организационной структуры предприятия, а неформальная система опирается на корпоративную культуру организации.

Существует огромное количество различных трактовок понятия «культура». В рамках менеджмента существует несколько определений культуры, хоть все они несут в себе общую суть. Под культурой понимают свод правил, норм, ценностей организации и моделей поведения, которые принимаются как аксиома и разделяются всеми сотрудниками [7].

Корпоративная культура — это совокупность ценностей, убеждений, норм поведения и традиций, формирующихся под влиянием производственной и управленческой деятельности и определяющих способ работы организации и ее взаимодействие с окружающим миром, проявляясь во всех аспектах ее деятельности [24]. Корпоративная культура, так или иначе, существует в каждой организации, независимо от ее размеров, направленности и сроков существования. Она проявляется в идеологии, в верованиях и ценностях, включает в себя нормы и ожидания, в соответствии со статусом члена коллектива. Нормы, включенные в корпоративную культуру, позволяют не только регулировать поведение сотрудников, но и дают возможность прогнозировать развитие событий и реакцию человека в критических ситуациях. Это необходимо для анализа рисков и выставления

уровня доверия в коллективе.

Важно, чтобы оценка корпоративной культуры происходила комплексно, а не по отдельным элементам, поскольку они взаимосвязаны и оказывают влияние на многие процессы одновременно. Невозможно составлять нормы, не зная традиций, философии и ценностей организации. В то же время, корпоративная культура должна формироваться в соответствии с управленческой системой конкретного предприятия. Традиции, обычаи, символы, строятся на основе философии и в соответствии с ценностями организации, отражают суть организации и разделяются всеми ее членами.

Цель формирования корпоративной культуры состоит в том, чтобы создать рабочую атмосферу в компании комфортной и продуктивной [16]. Это означает, что она должна мотивировать сотрудников, повышать эффективность их труда и способствовать здоровым взаимоотношениям внутри коллектива. Высокий уровень развития корпоративной культуры способствует развитию способностей и деловых качеств сотрудников, усовершенствованию навыков решения как личных, так и профессиональных конфликтов, приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента, улучшениям условий в компании.

При исследовании современных тенденций корпоративной культуры важным является определение типологии. В данном направлении проводили свои исследования такие зарубежные и российские ученые как: Эдгар Шейн, Ким Камерон, Чарльз Хенди, Рэймонд Уильямс, Генри Минцберг, А. К. Гастев, И.Н. Дышлова, В.И. Тарасов, Т.О. Толстых, Д.Е. Логвинская и другие.

Однако, следует заметить, что все многообразие выводов не дает четкий ответ на проблему определения структуры корпоративной культуры, ее типологии. Все вышесказанное обуславливает важность данного исследования, цель которого - разработка современной типологии корпоративной культуры организации.

### **Основная часть**

Корпоративная культура организации представляет собой многогранное явление, включающее в себя несколько ключевых направлений. Ценности определяют, что важно и значимо для компании и служат ориентиром для действий и решений сотрудников, а нормы регулируют повседневные взаимодействия и деловой этикет. Организационные ценности представляют собой базовые убеждения и принципы, разделяемые членами организации. Они определяют, что важно и значимо для компании, и служат своеобразным «компасом», направляющим действия и решения сотрудников. Ключевые аспекты работы с организационными ценностями включают определение ключевых ценностей на основе анализа истории, традиций, стратегических приоритетов компании, а также опроса и вовлечения персонала, закрепление ценностей путем четкого их формулирования, доведения до всех сотрудников, а также демонстрацию ценностей руководством. Нормы поведения — это неписанные правила, ожидания и стандарты, которым должны соответствовать члены организации [15]. Они регулируют повседневные взаимодействия, этику и деловой этикет. Работа с нормами поведения включает выявление существующих неформальных норм, определение желаемых моделей поведения, соответствующих ценностям, закрепление норм в корпоративных документах и их доведение до персонала, а также контроль за соблюдением норм и применение соответствующих мер поощрения или наказания. Таким образом, организационные ценности и нормы поведения формируют фундамент корпоративной культуры, определяют «правила игры» в организации.

Не менее важную роль играют лидерство и стиль управления в организации. Эффективные руководители должны демонстрировать желаемые модели поведения, быть примером для своих подчиненных, способствовать вовлечению персонала в достижение общих целей, задавая тон и стандарты деятельности. Необходимо развивать эффективные управленческие практики, такие как: вовлечение сотрудников в процессы принятия решений, делегирование полномочий и поощрение инициативы. Лидеры должны выстраивать доверительные и открытые отношения с сотрудниками, создавая атмосферу понимания и взаимной поддержки. Кроме того, руководство должно регулярно

доносить информацию по стратегии, целям и приоритетам в компании, тем самым усиливая их вовлеченность. Таким образом, лидерство и стиль управления являются мощными инструментами по формированию желаемой корпоративной культуры.

Развитие системы внутренних коммуникаций и налаживание взаимодействий между подразделениями также являются важными этапами формирования эффективной культуры. Развитие системы обратной связи, позволяющей руководству оперативно получать отклик от сотрудников, способствует повышению вовлеченности и доверия. Кроме того, поощрение командной работы и сотрудничества создает условия для более тесного взаимодействия между подразделениями. Совместное решение задач, обмен знаниями и опытом, а также поддержка коллег становятся нормой корпоративного поведения. Не менее значимым элементом является работа с персоналом, включающая обучение и развитие сотрудников, создание эффективной системы мотивации. Это позволяет повысить вовлеченность и приверженность персонала к организации. Создание системы обучения и профессионального развития сотрудников позволяет повысить их компетенции. Регулярное обучение и тренинги демонстрируют заботу руководства о росте и развитии персонала, что положительно сказывается на их удовлетворенности и лояльности. Важным аспектом является также построение эффективной системы мотивации и вознаграждения, включающей как материальные, так и нематериальные стимулы. Справедливая и прозрачная система оплаты труда, а также поощрение желательных моделей поведения, соответствующих ценностям компании, способствуют укреплению корпоративной культуры. Кроме того, большое значение имеет забота о благополучии и удовлетворенности персонала, создание комфортных условий труда, организация совместных досуговых мероприятий и развитие корпоративных традиций. Все эти меры направлены на то, чтобы сотрудники ощущали свою значимость в компании и были заинтересованы в ее успехе.

Физическая среда организации и ее соответствие ценностям компании также влияет на формирование корпоративной культуры. Офисное пространство и его оформление могут оказывать существенное влияние на поведение, настроение и вовлеченность сотрудников. Создание комфортного и функционального рабочего пространства, отвечающего потребностям персонала, демонстрирует заботу руководства о благополучии своих работников. Грамотное зонирование офиса, наличие удобных рабочих мест, оборудованных общих зон для отдыха и неформального общения, а также эстетичное и гармоничное оформление интерьера способствуют поддержанию желаемого психологического климата. Кроме того, физическая среда может отражать фирменный стиль организации, ее ценности и принципы. Например, открытая планировка офиса может символизировать приверженность прозрачности и сотрудничеству, а использование экологических материалов и энергосберегающих технологий - ориентацию на устойчивое развитие.

При формировании типологии корпоративной культуры необходимо знать и использовать её основные свойства (см. Рисунок 1).



**Рисунок 1** - Свойства корпоративной культуры

Источник: составлено авторами на основе [13]



Совершенно очевидно, что корпоративная культура является основополагающим фактором для достижения успеха. Однако, следует обратить внимание на некоторые ограничения, которые могут возникнуть в связи с ее формированием (см. Таблица 1).

**Таблица 1** - Преимущества и проблемы формирования корпоративной культуры

Преимущества корпоративной культуры	Проблемы формирования корпоративной культуры
Сотрудники, разделяющие ценности и находящиеся в центре событий, более заинтересованы в своей работе и следованию общей цели компании.	Некоторые сотрудники могут чрезмерно погрузиться в атмосферу праздника и развлечений, тем самым несерьезно относиться к своим должностным обязанностям.
Культура объединяет, делая сотрудников частью большой команды. Это улучшает внутреннее взаимодействие и повышает эффективность.	Культура может формировать негативные стереотипы и предрассудки в отношении к определенным группам сотрудников.
Позитивная обстановка внутри коллектива привлекает новых сотрудников, укрепляет доверие клиентов и партнеров.	Узко ориентированная культура для “старых” сотрудников, может негативно повлиять на вновь прибывших коллег.
Новые сотрудники быстрее интегрируются во все процессы и осваивают работу, понимая ожидания и нормы компании.	Культура может не соответствовать действительности и не отражать истинное поведение сотрудников, что может привести к проблемам и конфликтам.

Источник: составлено авторами на основе [4]

Формирование эффективной корпоративной культуры требует более глубокого осмысления ее структурных элементов.

Одна из классических типологии корпоративной культуры разработана американскими исследователями Кимом Камероном и Робертом Куинном [9]. В своих трудах они выделили четыре типа корпоративной культуры организаций: клановые, адхократические, рыночные и бюрократические типы.

Компании с клановым типом воспринимают организацию как семью. В такой компании преобладают родственные и дружественные связи, руководитель принимает все решения относительно культуры. Чаще этот тип присущ малому и среднему бизнесу.

Адхократический тип является более гибким, в нем уделяется большое внимание мотивации сотрудников, потребностям партнеров, клиентов и работников. Эта культура больше подходит крупному и среднему бизнесу.

В рыночном типе регулятором взаимоотношений выступает рынок. Ориентация идет исключительно на бизнес-показатели, есть цель добиться максимального результата любой ценой. Чаще всего этот тип встречается в быстрорастущих торговых компаниях.

Бюрократический тип еще называют иерархическим. Он основан на большой роли формализованных процессов, ориентируется на высокий уровень контроля и предсказуемости деятельности всех сотрудников. Характерен для государственных организаций.

Все эти типы важны и имеют высокую эффективность, если используются в сочетании с индивидуальными целями и требованиями организаций, в которых они применяются. При неправильном использовании они могут не только не принести пользы, но и разрушить компанию.

Эдгар Шейн, известный американский исследователь, предлагает иерархическую модель, которая формируется под влиянием прямых (например, миссия компании) и косвенных (например, история организации) факторов и состоящую из трех взаимосвязанных уровней [26]. На поверхности находятся артефакты и символы (видимые проявления культуры: архитектура офиса, дресс-код, язык общения). На втором уровне расположены ценности (явные принципы и убеждения, декларируемые компанией), и, наконец, на самом глубоком уровне – базовые положения (убеждения, формирующие

мировоззрение сотрудников и определяющие их поведение).

Концепция по Теренс Дил и Алан Кеннеди. Дил и Кеннеди в своей книге “Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life” описывают менее жесткую корпоративную структуру, по сравнению, например, с Эдгаром Шейном [26]. Вместо этого они описывают четыре типа корпоративной культуры, которые классифицируются на основе двух составляющих: скорости обратной связи (быстрая/медленная) и риска (высокий/низкий). Эти типы являются категориями, помогающими понять, как культура проявляется в разных организациях.

- Культура “бойцов”: характеризуется быстрой обратной связью и высоким риском. При такой культуре ценится быстрота принятия решений и готовность к изменениям. Структура часто более гибкая и децентрализованная;

- Культура “рабочих”: характеризуется медленной обратной связью и низким риском. Здесь ценятся стабильность и преемственность. Структура обычно бюрократична и иерархична;

- Культура “профессионалов”: характеризуется медленной обратной связью и высоким риском. В таких культурах важны независимость и компетентность. Структура часто более децентрализована, с высокой степенью автономности для отдельных специалистов;

- Культура “руководителей”: характеризуется быстрой обратной связью и низким риском. Здесь фокус на эффективности и достижении краткосрочных целей, с сильным влиянием со стороны руководства.

Структура часто централизована, иерархична, с чётким разделением ответственности. Структура, по сути, проявляется в том, как эти ритуалы и символы поддерживают и усиливают один из четырех типов культуры.

Концепция по Чарльзу Хендри предлагает четыре типа культурных моделей, каждая из которых соотносится с определенной организационной структурой и стилем управления [25].

- Культура “клуба”: характеризуется небольшим размером организации, сильными связями между сотрудниками, иерархией, основанной на опыте и доверии. Структура, как правило, неформальная, с доминирующей ролью лидера.

- Культура “ролей”. характеризуется четким разделением обязанностей, иерархической структурой и формальными правилами. Подход предсказуем и негибкий.

- Культура “задач”. фокус на достижении конкретных целей, структура формируется вокруг проекта или задачи. Команды формируются ad-hoc, иерархия менее важна, чем компетенции.

- Культура “личности”. организация – скорее собрание независимых специалистов, работающих вместе, чем монолитная структура. Связи между людьми могут быть слабыми, приоритет отдается индивидуальным заслугам.

Хендри, в отличие от Дила и Кеннеди, акцентирует внимание непосредственно на организационной структуре, как следствии культурного типа.

Вклад отечественных исследователей также велик, например, Дышлова И.Н. и Тарасов В.И. выделяют три уровня корпоративной культуры. Первый уровень – поверхностный, материальный. Он включает корпоративную символику, логотипы, фирменные вещи, гимн и другое. Второй уровень – это подповерхностный, он объединяет ценности и нормы, которые официально закреплены в документах компании и служат ориентиром для сотрудников в их повседневной работе. И наконец третий уровень, который строится на фундаментальных убеждениях и «неписанных законах».

Ю. Л. Макарова и Л.М. Кузнецова описывали структуру современной корпоративной культуры так (см. Таблица 2).

**Таблица 2** - Структура корпоративной культуры по Ю.Л. Макаровой и Л.М. Кузнецовой

Параметр	Характеристика
Миссия организации	Это некий ориентир, к чему стремится компания в обществе, ее глобальная цель. Миссия «задает направление» и определяет ключевые ценности.

Параметр	Характеристика
Организация и условия труда	Сюда входят совокупность факторов, отражающий общий уровень профессионализма: условия труда, организация рабочих процессов и зрелость коллектива в целом.
Культура внутренних коммуникаций	Различные способы обмена информацией внутри коллектива (регулярные собрания и совещания с руководством, корпоративные праздники и мероприятия, информационные стенды для сотрудников и клиентов).
Социально-психологическая культура	Это атмосфера межличностных или групповых взаимоотношений, складывающаяся из стиля общения, вовлеченности, уровень удовлетворенности работой, а также из системы мотивации за вклад каждого сотрудника в общий успех.
Фирменный стиль	Состоит из уникальных визуальных и вербальных символов, которые представляют компанию и формируют ее узнаваемый бренд (логотипы, слоганы)

Источник: составлено авторами на основе [14]

На основании исследования целесообразно обобщить мнения ученых и выделить основные составляющие корпоративной культуры (см. Таблица 3).

**Таблица 3** - Подходы к определению основных составляющих КК

Авторы	Составляющие КК
Ким Камерон и Роберт Куинн	Клановые, адхократические, рыночные и бюрократические типы прямых (например, миссия компании) и косвенных (например, история организации) факторов
Эдгар Шейн	
Теренс Дил и Алан Кеннеди	Культура “бойцов” Культура “рабочих” Культура “профессионалов” Культура “руководителей”
Чарльз Хендри	Культура “клуба” Культура “ролей” Культура “задач” Культура “личности”
И. Н. Дышлова и В. И. Тарасов	Три уровня корпоративной культуры: Первый уровень – поверхностный (материальный) Второй уровень – это подповерхностный, он объединяет ценности и нормы Третий уровень - убеждения и «неписанные законы».
Ю. Л. Макарова и Л. М. Кузнецова	Миссия организации Организация и условия труда Культура внутренних коммуникаций Социально-психологическая культура Фирменный стиль

Источник: составлено авторами на основе [9,25,26]

Исследование отечественных и зарубежных подходов к формированию структуры корпоративной культуры подтверждает отсутствие единого мнения ученых по поводу ее составляющих. Глубокий анализ показал, что в научной среде недостаточное внимание уделяется осознанию себя и своего места в организации.

## Результаты

В связи с этим, автором была разработана комплексная модель структуры корпоративной культуры, которая включает: уровень вовлеченности сотрудников, трудовую этику, модель поведения сотрудников, коммуникации и язык общения между коллегами, процесс развития сотрудников, осознание себя и своего места в организации, мотивирование и эмоциональная атмосфера в организации (см. Рисунок 2).



**Рисунок 2** - Структура корпоративной культуры

Источник: составлено авторами

Как правило модели, описанные ранее, в основном фокусируются на общие категории определения культуры, такие как «ценности», «символы» и «традиции». А предложенная модель ориентирована на более глубокое осмысление человека, его нужд, его положения и зоны комфорта внутри компании, акцентируя на следующих моментах:

- Акцент на саморазвитие и мотивацию;
- Акцент на осознанность и полную вовлеченность в жизнь организации;
- Акцент на взаимодействие внутри коллектива и дружескую атмосферу;



Данная структура корпоративной культуры ориентирована не только на коллективе в целом, но и на каждого человека индивидуально. Также отражается комплексность подхода, учитываются не только формальные элементы - обучение, зарплата, но и более сложные - эмоции, ощущения. Каждый элемент модели взаимосвязан между собой и влияет на стратегические цели организации.

Но несмотря на различия, так или иначе все исследователи указывают похожий набор элементов, присущий каждой организации с развитой корпоративной культурой. Вызвано это тем, что каждый анализирует использующиеся практики в организации и рассматривает их с точки зрения использования для максимально эффективного достижения целей организации.

Формирование корпоративной культуры – это сложный и многоэтапный процесс, который требует системного подхода. Для успешного формирования корпоративной культуры необходимо соблюдать ряд принципов, которые обеспечивают её устойчивость и эффективность. Современные теории и практика дополняет традиционные принципы новыми [8,12].

Один из основополагающих принципов формирования корпоративной культуры – принцип системности. Принцип системности в создании корпоративной культуры означает, что культура должна рассматриваться как сложная, многоуровневая система, которая охватывает все элементы организации: от стратегических целей до повседневных процессов. Этот принцип подчеркивает, что корпоративная культура не может быть изолированным явлением – она должна быть согласована с миссией, ценностями, структурой и процессами компании. Корпоративная культура должна быть интегрирована во все процессы организации, в который особую важность приобретают: тщательное планирование, вовлечение руководства и постоянное развитие.

Принцип вовлеченности в создании корпоративной культуры означает, что сотрудники должны быть не пассивными наблюдателями, а активными участниками процессов, связанных с формированием и развитием культуры. Это предполагает, что каждый член организации чувствует свою причастность к общим целям и ценностям, а также имеет возможность влиять на корпоративную культуру через свои действия, идеи и инициативы. Реализация данного принципа возможна через: участие в формировании ценностей, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, поддержку инициатив, обучение и развитие и др.

Важным в создании корпоративной культуры является принцип последовательности. Сущность ориентации персонала на принцип последовательности предполагает согласованность, непротиворечивость и направленность на поддержание единых ценностей и норм. Этот принцип подчеркивает важность постоянства и предсказуемости в поведении руководства и сотрудников, что способствует укреплению доверия и стабильности в корпоративной среде. Согласно данному принципу, корпоративная культура должна быть единой на всех уровнях организации и во всех аспектах её деятельности. Это означает:

- единство слов и действий: руководство и сотрудники должны не только декларировать ценности, но и демонстрировать их в повседневной работе;

- стабильность во времени: корпоративная культура не должна резко меняться без веских причин, чтобы сотрудники могли адаптироваться и принять её;

- согласованность между подразделениями: все отделы и команды должны работать в рамках единой культуры, избегая противоречий.

В современных условиях высокой неопределенности внешней среды организации и усиления темпов внедрения изменений особую актуальность приобретает принцип адаптивности. Принцип адаптивности в формировании корпоративной культуры подразумевает способность организации гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды, сохраняя при этом свои ключевые ценности и идентичность. Следуя принципу адаптивности, организация способна: быстро реагировать на изменения во внешней среде (рыночные тренды, технологические инновации, изменения в законодательстве); учитывать внутренние изменения (рост компании, смена стратегии, трансформация бизнес-процессов); сохранять баланс между стабильностью (ядро ценностей) и

гибкостью (способность к изменениям). Важно заметить, что адаптивная культура не отвергает традиции, но готова трансформировать их в соответствии с новыми вызовами.

Вся совокупность принципов создает основу для формирования корпоративной культуры. Это сложный и многоэтапный процесс, который требует системного подхода.

На первом этапе необходима диагностика текущей корпоративной культуры организации.

Современные исследователи подчеркивают важность использования цифровых инструментов для сбора данных, таких как онлайн-опросы и анализ текстовых данных (например, корпоративной переписки и отзывов сотрудников). Это позволяет получить более точную и объективную картину текущей культуры. Шестакова Е.В., Ермакова Ж.А., также отмечают, что диагностика должна учитывать влияние удаленной работы и гибридных форматов на корпоративную культуру [19,20].

На основе диагностики руководство формулирует видение будущей культуры. Выше мы рассматривали все многообразие видения ученых по содержанию корпоративной культуры. Как мы указывали, современные подходы акцентируют внимание на необходимости учета всех принципов в процессе формирования корпоративной культуры. Это особенно важно для компаний, стремящихся к устойчивому развитию. Романова О.С., подчеркивает, что ценности компании, отраженные в корпоративной культуре, должны быть адаптированы к современным вызовам, таким как цифровизация и глобализация [18].

После определения желаемой культуры разрабатывается план её внедрения. С этой целью целесообразно использовать agile-подходы, которые позволяют эффективно для управлять изменениями и гибко реагировать на возникающие вызовы. Agile-подходы, изначально разработанные для управления проектами и разработки программного обеспечения, сегодня активно применяются для трансформации корпоративной культуры. Их сущность заключается в создании гибкой, адаптивной и ориентированной на сотрудников среды, которая способствует инновациям, быстрому реагированию на изменения и повышению эффективности организации. В основе Agile-культуры: самоорганизация, прозрачность и открытость, доступность информации, итеративность (цикличность), клиентоориентированность, коллективная ответственность [27].

На этапе внедрения происходит активное создание новых ценностей и норм. Современные исследования и практика показывают, что цифровые платформы и инструменты (например, корпоративные социальные сети и онлайн-тренинги) значительно упрощают процесс внедрения изменений. В условиях гибридной работы важно создавать виртуальные пространства для укрепления корпоративной культуры [10].

На заключительном этапе новая культура закрепляется через регулярные практики. В настоящее время для вовлечения сотрудников все большее распространение получают методы геймификации, а также интерактивные методы [2]. Такой метод как внедрение системы баллов позволяет оценивать вклад каждого сотрудника в общие цели компании. Например, за выполнение задач, участие в тренингах или инициативы можно начислять баллы, которые затем переводятся в рейтинг. Это создает здоровую конкуренцию и мотивирует сотрудников к активной работе. Квесты и челленджи – это задачи, которые ставятся перед сотрудниками в игровой форме. Они могут быть как индивидуальными, так и командными. Также можно ввести систему наград и «бейджей» Награды и «бейджи» – это виртуальные или реальные знаки отличия, которые вручаются за достижения. Они могут быть связаны с профессиональными навыками, участием в корпоративных мероприятиях или выполнением особых задач. В современных организациях все чаще используются методы виртуальных миров и симуляций. Виртуальные миры и симуляции позволяют сотрудникам отрабатывать навыки в безопасной среде. Это особенно полезно для обучения и адаптации новых сотрудников.

Например, создание виртуального офиса. Компания создает виртуальный офис, где сотрудники могут взаимодействовать, выполнять задачи и участвовать в тренингах. Еще один метод- командная игра (соревнование) Командные игры и соревнования укрепляют корпоративный дух и способствуют

сплочению коллектива. Они могут быть как физическими (например, спортивные состязания), так и интеллектуальными (например, викторины).

Таким образом, формирование и развитие корпоративной культуры представляет собой сложный и многосторонний процесс, затрагивающий различные аспекты организационной жизни. Ключевыми направлениями работы по формированию желаемой корпоративной культуры являются определение и трансляция ключевых ценностей и норм, развитие эффективного лидерства и управленческих практик, совершенствование системы коммуникаций и поощрение взаимодействия между подразделениями, инвестиции в развитие персонала и создание условий для его благополучия, а также формирование благоприятной физической среды, отвечающей ценностям организации. Комплексное развитие данных направлений позволяет сформировать корпоративную культуру, которая становится фундаментом для повышения вовлеченности персонала, укрепления приверженности сотрудников к компании, а также достижения долгосрочных стратегических целей организации. Корпоративная культура трансформируется в ключевой фактор обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития современных компаний.

### **Заключение**

В условиях динамично меняющейся экономической и социальной среды России корпоративная культура становится ключевым фактором успеха организаций. Она влияет на мотивацию сотрудников, эффективность бизнес-процессов, конкурентоспособность и устойчивость компании. В данной статье рассматривается значение корпоративной культуры для российских организаций, её роль в адаптации к современным вызовам, а также ключевые аспекты её формирования и развития.

Современный этап развития России характеризуется значительными изменениями в экономике, технологиях и социальной сфере. Цифровизация, глобализация, санкционное давление и изменения в трудовой этике создают новые вызовы для бизнеса. В этих условиях корпоративная культура становится не просто инструментом управления, а стратегическим ресурсом, который помогает организациям адаптироваться к изменениям, привлекать и удерживать таланты, а также укреплять свои позиции на рынке.

В условиях нестабильной внешней среды корпоративная культура помогает организациям быстро адаптироваться к изменениям. Например, компании, которые культивируют ценности гибкости и инноваций, легче внедряют новые технологии и перестраивают бизнес-процессы. Корпоративная культура играет ключевую роль в привлечении и удержании сотрудников, особенно среди молодого поколения, которое ценит не только материальные блага, но и комфортную рабочую среду, возможности для развития и социальную ответственность компании. Корпоративная культура способствует сплочению коллектива, созданию атмосферы доверия и сотрудничества. Это особенно важно в условиях кризисов, когда сотрудники должны работать как единая команда. Корпоративная культура в России должна учитывать национальные традиции и менталитет. Например, важную роль играют коллективизм, уважение к авторитету и стремление к стабильности. Цифровизация меняет корпоративную культуру, делая её более гибкой и инновационной. Компании внедряют цифровые инструменты для коммуникации, обучения и управления. Современные компании в России все чаще учитывают экологические, социальные и управленческие (ESG) принципы в своей культуре. Это включает заботу об окружающей среде, поддержку местных сообществ и развитие корпоративного управления. Корпоративная культура в Российских компаниях во многом зависит от лидерства. Руководители должны владеть ролевыми моделями, демонстрируя поведение, соответствующее корпоративным ценностям.

В данной работе, посвященной оптимизации типологии структуры корпоративной культуры, а также процессам ее создания мы акцентировали внимание на необходимости переосмысления традиционных подходов к ее формированию в текущих реалиях. Анализ существующих моделей и подходов выявил ключевые области, требующие адаптации и углубления для достижения максимальной эффективности корпоративной культуры.

Мы последовательно раскрывали проблему, акцентируя внимание на недостаточности устаревших моделей в контексте современных вызовов, таких как глобализация, технологический прогресс и изменение ценностей сотрудников. Это обосновывало необходимость разработки более гибкой и ориентированной на человека структуры корпоративной культуры. Была предложена авторская структура, которая выходит за рамки традиционных “ценностей и норм” и делает акцент на удовлетворении основных человеческих нужд, определении своей роли и места в организации, эмоциональной атмосфере и развитии в коллективе.

Предложенная структура культуры имеет не только теоретическое обоснование, но и практическую ценность. Она дает возможность организациям создать более устойчивую, гибкую и адаптивную корпоративную культуру.

В статье также конкретизированы принципы формирования корпоративной культуры и последовательно раскрыты этапы ее формирования.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аброськина, В. Д. Оценка корпоративной культуры и ее влияние на деятельность предприятий / В. Д. Аброськина. — Текст: непосредственный // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Москва, октябрь 2013 г.). — Т. 0. — Москва: Буки-Веди, 2013. — С. 106-108. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/91/4208/> (дата обращения: 09.03.2025).
2. Батоврина Е.В. Геймификация как технология управления персоналом инновационных организаций//Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 95. С. 209-222.
3. Батталова, Л. М. Корпоративная культура в России: проблемы формирования // Проблемы экономики и юридической практики. — 2020. — Т. 16, № 6. — С. 228-232.
4. Батырбек, А. Измерение эффективности корпоративной культуры: как оценивать и улучшать культуру в компании // Стабильность национальной валюты как фактор обеспечения финансовой безопасности государства: Международная научно-практическая конференция, посвященная 30-летию национальной валюты Республики Казахстан, Астана, 01 ноября 2023 года. — Астана: Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, 2023. — С. 485-489.
5. Ващенко, Н. В. Роль корпоративной культуры в обеспечении экономической безопасности предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. — 2022. — № 11. — С. 12-17. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_48486341\\_88760659.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_48486341_88760659.pdf)
6. Гримашевич О. Н., Жданов С. А. Формирование корпоративной культуры предприятий в современных российских условиях // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2018. №3 (72). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-korporativnoy-kultury-predpriyatiy-v-sovremennyh-rossiyskih-usloviyah> (дата обращения: 09.03.2025).
7. Зверева Татьяна Владимировна Основания, принципы, признаки и элементы корпоративной культуры // ИВД. 2009. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovaniya-printsipy-priznaki-i-elementy-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 09.03.2025).
8. Иванова Е.А. Формирование корпоративной культуры и ее основные принципы//Вестник Ставропольского государственного университета. 2012. № 2. С. 32-37.
9. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной
10. Карякина В.Ю. Новая жизнь компании. внедрение новой корпоративной культуры в организацию//Управление корпоративной культурой. 2016. № 1. С. 70-75.
11. Ким В. В. Корпоративная культура организации и факторы её формирования // Экономика и социум. 2019. №6 (61). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-organizatsii-i-factory-eyo-formirovaniya> (дата обращения: 09.03.2025).
12. Ключева К.И., Меньшикова М.А. Формирование корпоративной культуры организации: цели, задачи, функции, принципы и этапы/Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Под редакцией С.А. Гальченко. Курск, 2023. С. 510-514.
13. Кудрявых, О. Д. Изучение элементов корпоративной культуры и обобщенные результаты анализа корпоративной культуры / О. Д. Кудрявых, Т. А. Власова // Форум молодых ученых. — 2018. — № 12-2(28). — С. 1247-1250.
14. Макарова, Ю. Л. Оценка развития корпоративной культуры в предпринимательских структурах // Вестник ОрелГИЭТ. — 2018. — № 4(46). — С. 59-68.
15. Миронова Наталия Алексеевна Внедрение корпоративной культуры в коллектив организации // Московский экономический журнал. 2019. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-korporativnoy-kultury-v-kollektiv-organizatsii> (дата обращения: 09.03.2025).
16. Мишина, Н. Г. Корпоративная культура: сущность, структура, проблемы повышения её уровня // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. — 2018. — № 1. — С. 173-174.
17. Модель корпоративной культуры Дила-Кеннеди. — Текст: электронный // Dialog.guide: [сайт]. — URL: <https://dialog.guide/modiel-korporativnoi-kultury-dila-kienniedi> (дата обращения: 10.03.2025).



18. Романова О.С. Организационная (корпоративная) культура в условиях цифровой экономики// Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2020. № 18 (34). С. 89-97.
19. Романовская Е.В., Андрияшина Н.С., Анисимова А.Е., Закунова Е.Д. Диагностика и оценка влияния организационной культуры на эффективность работы организации//Московский экономический журнал. 2020. № 12. С. 58.
20. Рязанцева М.В. Гибридная модель работы: достоинства и недостатки//Самоуправление. 2022. № 3 (131). С. 636-640.
21. Смирнов, Р. В. Корпоративная культура и ее влияние на командообразование // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2012. – № 5. – С. 280-286.
22. Субботин, А. Н. Корпоративная культура: структура и аспекты построения// Молодой ученый. – 2021. – № 14(356). – С. 98-101.
23. Тагибова А.А. Особенности исследования корпоративной культуры // Теория и практика общественного развития. 2016. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-issledovaniya-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 09.03.2025).
24. Торгунакова Е. В. Корпоративная культура: проблемы идентификации и управления // Экономика и управление. 2009. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-problemy-identifikatsii-i-upravleniya> (дата обращения: 09.03.2025).
25. Чарльз, Хендри Gods of management. — New York Oxford: 1995. — 280 с. — Текст: непосредственный.
26. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
27. Яхонтова Е.С. Культура agile как тренд в управлении человеческими ресурсами//Управление развитием персонала. 2017. № 3. С. 226-229.

# Typologization of corporate culture: methodological guidelines for development

**Golovchanskaya Elena Eduardovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

E-mail: eegolovchanskaya@fa.ru

**Filippenkova Victoria Igorevna**

student

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

E-mail: 214871@edu.fa.ru

---

## KEYWORDS

corporate culture, corporate culture structure, types of corporate culture, properties of corporate culture, management, employees

---

## ABSTRACT

Nowadays, in an ever-changing market and growing competition, optimizing corporate culture is becoming a critical factor in ensuring the sustainability and success of an organization. This article is devoted to the consideration of a timely problem - optimizing the structure of corporate culture for modern business challenges, as existing models often do not fully take into account digitalization, remote work, detachment and growing demands of personnel. To achieve the goal, the following tasks were set: to analyze the leading models and approaches to building corporate culture, to identify the key elements that require clarification and adaptation, to propose an updated structure of corporate culture. The methodological basis of the article was the analysis of scientific literature on the topic of corporate culture, the results of expert interviews with HR-managers and managers, as well as comparative analysis of the best practices of leading companies, reports. Special attention is devoted to the content of the components of corporate culture, the advantages and problems of its formation are emphasized. As a result of the study, the structure of corporate culture was proposed, supplemented with the following elements: role model of employee behavior, issues of cognition of oneself and one's place in the company, emotional atmosphere and development in the team, communication, ethics, as well as general provisions and comfort zones. The proposed structure goes beyond traditional approaches by emphasizing individual development, creating a favorable working atmosphere, contributing to the emotional intelligence of the employee and creating a transparent communication environment. The scope of application of the research results is the development and improvement of human resource management programs, strengthening of corporate culture, as well as increasing the efficiency of the organization.

---