

Алицев Семен Игоревич

магистрант

Чернышова Татьяна Николаевна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный

университет им. И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

***Аннотация:** в статье исследуется влияние организационной культуры на эффективность бизнеса на основе сравнительного анализа российского и зарубежного опыта. Актуальность темы обусловлена ролью культуры как ключевого фактора конкурентоспособности, обеспечивающего внутреннюю интеграцию и адаптацию к внешней среде. На примере кейсов Google и ПАО «Сбербанк» доказывается, что организационная культура является стратегическим инструментом, напрямую влияющим на финансовые результаты независимо от географической принадлежности компании.*

***Ключевые слова:** организационная культура, корпоративные ценности, интегрирующая функция культуры, адаптирующая функции культуры.*

Организационная культура выступает важнейшим фактором конкурентоспособности современной компании, определяя не только внутреннюю атмосферу и эффективность работы персонала, но и способность организации адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. При этом современная российская бизнес-среда создает уникальные вызовы для развития эффективной организационной культуры: это и наследие советской системы управления, и особенности переходного периода экономики, и специфические культурные характеристики, отличающие российское общество от западных стран.

В современной теории управления организационная культура рассматривается как создание особой атмосферы внутри организации, которая оказывает

существенное влияние на эффективность функционирования данной организации. Научный интерес к данному явлению начал формироваться в середине XX века, когда исследователи обратили внимание на то, что помимо формальных правил и процедур существуют неформальные механизмы, определяющие поведение сотрудников и успешность организации в целом. Однако по мере изучения данной темы ее понимание несколько трансформировалось. Так, в рамках классического подхода К. Камерон и Р. Куинн предлагают рассматривать ее как «набор ценностей, допущений, ожиданий, коллективной памяти и определений, присутствующих в организации» [2]. Однако в последних зарубежных обзорах, посвященных данному явлению, организационная культура уже трактуется как паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции [5], что акцентирует внимание на глубинном уровне организационной культуры, связанном с базовыми ценностями и убеждениями, а также на том, что она строится на основе как внешней, так и внутренней среды компании.

В современных российских публикациях также присутствуют различные точки зрения на трактовку организационной культуры. Так, В.А. Спивак рассматривает ее как «систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде» [4]. Другой отечественный исследователь Т.О. Соломанидина определяет организационную культуру как «набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий» [3]. В целом, между представленными современными определениями, как российскими, так и зарубежными, довольно много общего, в частности, они все указывают на то, что организационная культура ориентирована на формирование общих ценностей внутри организации, а также позволяет дифференцироваться от других организаций.

Необходимо отметить, что Е.А. Арбатская в исследовании методов оценки эффективности организационной культуры отмечает, что в рамках системного подхода можно отметить две основные функции организационной культуры, к которым относятся интегрирующая и адаптирующая функции, при этом она указывает на корреляцию функций организационной культуры и показателей эффективности бизнеса [1]. Из этого следует, что организационная культура может напрямую влиять в целом на эффективность бизнеса компании.

Для проверки теоретических положений о влиянии организационной культуры на эффективность бизнеса обратимся к опыту ведущих зарубежных и российских компаний. Анализ будет сфокусирован на том, как интегрирующая и адаптирующая функции культуры реализуются на практике и конвертируются в экономические показатели.

В качестве репрезентативного примера зарубежного опыта можно выделить транснациональную корпорацию Google, организационная культура которой традиционно признается одной из самых инновационных и эффективных в мире. Базовые представления и ценности компании строятся на принципах психологической безопасности, открытости к экспериментам и высокой степени автономности сотрудников. Интегрирующая функция культуры Google проявляется в создании единого комьюнити единомышленников через неформальные коммуникации, отсутствие жесткой иерархии и развитую систему внутренних поощрений, адаптирующая функция реализуется через знаменитое правило «20 процентов времени», согласно которому сотрудники могут тратить пятую часть рабочего времени на собственные инновационные проекты, которые могут принести пользу компании. Именно благодаря такой культурной установке появились такие успешные коммерческие продукты компании, как Gmail и AdSense. Влияние данной организационной культуры на эффективность бизнеса проявляется в том, что высокий уровень вовлеченности персонала минимизирует текучесть кадров, а непрерывный поток инноваций позволяет компании удерживать лидерские позиции на глобальном технологическом рынке, ежегодно демонстрируя рост выручки и капитализации.

Среди российских компаний наиболее показательным является пример трансформации организационной культуры ПАО «Сбербанк». Исторически Сбербанк представлял собой классическую бюрократическую структуру с жесткой иерархией, низкой скоростью принятия решений и слабой ориентацией на клиента, однако руководство компании инициировало масштабную культурную трансформацию, внедрив систему ценностей, состоящую из трех ключевых ориентиров: «Я – лидер», «Мы – команда» и «Все для клиента» [6]. Интегрирующая функция новой культуры была реализована через масштабное внедрение Agile-подхода, который позволил объединить сотрудников в кросс-функциональные команды, а адаптирующая функция проявилась в переходе от классического банкинга к гибкой цифровой экосистеме, способной оперативно реагировать на изменения потребительского поведения и изменения во внешней среде. Результатом изменения базовых культурных паттернов стал существенный рост эффективности бизнеса, так как компания не только значительно увеличила чистую прибыль за последние десять лет, но и успешно диверсифицировала свои доходы, выйдя на рынки электронной коммерции, искусственного интеллекта и облачных технологий.

Если сравнивать опыт Google и ПАО «Сбербанк», то можно отметить, что в обоих случаях организационная культура выступает не просто дополнительным элементом HR-политики, а используется как стратегический инструмент, который напрямую коррелирует с финансовой успешностью компаний, общим также является фокус компаний на человеческий капитал, поощрение инициативы и клиентоцентричность. Однако специфика заключается в генезисе развития организационных культур, если в Google инновационная организационная культура формировалась более естественно с момента основания стартапа, то в ПАО «Сбербанк» она стала результатом целенаправленного реинжиниринга устоявшейся консервативной системы.

Можно сделать вывод, что организационная культура играет важную роль в обеспечении эффективного функционирования и развития организации, она позволяет создать целостную систему представлений, ценностей и норм, опре-

деляющих организационное поведение и способствующих достижению организационных целей. Проведенное исследование подтверждает, что организационная культура оказывает прямое и существенное влияние на эффективность бизнеса независимо от географической принадлежности компании. Интегрирующая функция организационной культуры обеспечивает сплоченность команд и удержание талантов, адаптирующая функция позволяет бизнесу оставаться гибким и конкурентоспособным в условиях нестабильной внешней среды. Российский опыт доказывает, что даже крупные компании с тяжелым бюрократическим наследием способны успешно трансформировать свою организационную культуру, адаптируя зарубежные практики управления под национальную специфику и тем самым обеспечивая долгосрочный экономический рост.

Список литературы

1. Арбатская Е.А. Оценка эффективности организационной культуры: ценностно-ситуационный подход / Е.А. Арбатская // *Лидерство и менеджмент*. – 2025. – №6. – С. 1383–1402. DOI 10.18334/lim.12.6.123403. EDN AEXUZZ
2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер. – 2001. – 320 с.
3. Соломанидина Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т.О. Соломанидина. – М.: Юрайт, 2024. – 323 с.
4. Спивак В.А. Организационное поведение: учебное пособие для вузов / В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2024. – 207 с.
5. Tadesse Bogale A. Organizational culture: a systematic review / A. Tadesse Bogale, K.L. Debela // *Cogent Business & Management*. – 2024. – №1. – 24 с.
6. Кодекс корпоративной этики и делового поведения // Официальный сайт ПАО «Сбербанк России». URL: <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/ethics/interactive> (дата обращения: 15.04.2026).