

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

На правах рукописи

ПУТКАРАДЗЕ МИХАИЛ ДАВИДОВИЧ

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭЛЕМЕНТ КРИЗИСНОЙ  
КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

автореферат магистерской работы

направления подготовки 42.04.01 «Реклама и связи с общественностью»  
юридического факультета

Саратов, 2026 год

Работа выполнена на кафедре социальных коммуникаций Саратовского государственного университета

Научный руководитель – Зав. кафедрой социальных коммуникаций, профессор, д.соц.н. Голуб О. Ю.

Выпускающая организация – юридический факультет ФГБОУ ВО «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского»

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

Корпоративную культуру в контексте кризисной коммуникационной стратегии организации необходимо исследовать с целью понимания процесса управления репутацией фирмы. Корпоративная культура представляет собой сложную систему ценностей, норм и традиций. Она не только формирует идентичность организации, но и определяет механизмы ее реагирования на внешние вызовы, возникающие в ходе кризисных ситуаций.

Существует взаимосвязь между корпоративной культурой и кризисной коммуникацией. Она представляет собой многогранное поле для анализа, в котором каждая составляющая влияет на общую эффективность стратегий минимизации негативных последствий кризиса. Кризисные ситуации часто обнажают внутренние слабости и противоречия, существующие в организации, что делает изучение кризисов особенно актуальным для понимания механизмов адаптации организации и ее восстановления.

Недостаток внимания к аспектам корпоративной культуры может исказить восприятие организации внешними заинтересованными сторонами, что, в свою очередь, делает кризис еще более глубоким. Исследование корпоративной культуры в контексте кризисной ситуации очень актуально, поскольку практически необходимо для организаций, стремящихся к формированию коммуникационных стратегий в условиях неопределенности.

Объект исследования – корпоративная культура организации.

Предмет – возможности выстраивания кризисной коммуникационной стратегии, которая будет эффективной для предотвращения кризиса в организации.

Цель – выявить влияние корпоративной культуры на эффективность кризисной коммуникационной стратегии организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1) раскрыть понятие корпоративной культуры, описать ее структуру и этапы формирования.

2) выявить направления и технологии управления корпоративной культурой, первичные и вторичные механизмы ее поддержания.

3) определить возможности построения эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций как неотъемлемого элемента кризисной готовности организации.

4) проанализировать кейсы отечественных и зарубежных организаций, успешно преодолевших кризисы с помощью целенаправленной трансформации корпоративной культуры.

5) провести эмпирическое исследование потенциала корпоративной культуры в профилактике и преодолении кризисов на примере ао «нпп алмаз» (методом глубинных интервью).

7) разработать проект, способствующий интеграции корпоративной культуры в кризисную коммуникационную стратегию предприятия, в том числе календарное планирование, медиаплан, смету и анализ рисков.

Теоретической базой для магистерской работы стали научные исследования отечественных и зарубежных специалистов в области корпоративной культуры, внутрикорпоративной коммуникации и кризисного управления. Понятие и структура корпоративной культуры, этапы ее становления изучались с опорой на С. Сумей, С.Г. Арутюнян. Типологические модели культур Т. Дила и А. Кеннеди, Ф. Тромпенаарса, а также уровневая модель Э. Шейна (проанализированная в публикации Ю.А. Михеева) выступили методологической основой структурного анализа. Исследование технологий управления корпоративной культурой, в том числе ее первичных и вторичных механизмов, опирались на статьи И.В. Калашниковой, М.А. Сигитовой, С.И. Соцковой. Полезными оказались публикации К.Т. Багдыкова и Д.А. Шевченко, посвященные развитию гибких компетенций сотрудников в условиях цифровой трансформации коммуникации. Проблематика внутрикорпоративных коммуникаций как основы корпоративной культуры

освещена в работах А.Д. Аксеновой, И.Л. Авдеевой и Х.М. Мусаевой, Н.Ю. Буряк, а также в практических руководствах В. Мегрибановой. Статьи А. Галанцева, Д.Р. Ярош и др., а также обзорная публикация «Корпоративная идентичность» на платформе РУВИКИ помогли рассмотреть роль корпоративного кодекса и корпоративной идентичности в регулировании отношений сотрудников.

Значимое место в теоретической базе занимают исследования, посвященные влиянию корпоративной культуры на имидж и репутацию организации (О.А. Петровская, К.А. Чернявская; Н.Л. Удальцова). Публикации, в которых проанализированы коммуникационные аспекты в цифровой среде и в условиях конфликтов (И.Ю. Грановская; П.Ю. Гурушкин, В.И. Дружкова; В. Цзинлун, Н.Н. Равочкин; Д.О. Кузина, Л.В. Мрочко) послужили основой для теоретических выводов и практических прогнозов. Важные аспекты корпоративного управления содержатся в работах Л.В. Паповой и др. и в обзоре судебной практики Верховного Суда РФ на портале «КонсультантПлюс». Исследование В.В. Куликовой и И.А. Бадаевой демонстрирует эмпирические методы диагностики корпоративной культуры.

База работы составили результаты авторского социологического исследования, проведенного в период с октября 2025 г. по февраль 2026 г. на базе АО «НПП Алмаз» (г. Саратов). Было проведено 12 глубинных интервью с сотрудниками и руководителями среднего звена предприятия. Также объектами интервью стала проверочная фокус-группа. Дополнительно проанализированы открытые данные о деятельности предприятия (участие в выставках, корпоративные события, информация о судебных исках и уголовных делах). Полезными оказались материалы, полученные в ходе консультаций с представителями HR-отдела и отдела маркетинга фирмы.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования, а также логикой раскрытия темы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников из 69 наименований и приложений. В первой главе рассматриваются теоретические вопросы корпоративной

культуры в контексте кризисной коммуникационной стратегии: понятие и структура корпоративной культуры, ее направления и технологии управления ею, способы построения эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций. Вторая глава носит прикладной характер: в ней анализируются кейсы организаций, успешно преодолевших кризисы (Сбербанк, «Магнит», X5 Group, Uber, Starbucks). Основным результатом работы стали результаты эмпирического исследования корпоративной культуры и кризисных коммуникаций на примере АО «НПП Алмаз». Также разработан проект интеграции корпоративной культуры в кризисную коммуникационную стратегию предприятия. В него входят анализ целевой аудитории и конкурентной среды, PEST-анализ, бриф, календарный план (диаграмма Ганта), медиаплан, образцы коммуникационных материалов, смета расходов и анализ рисков. В заключении магистерской работы сформулированы основные выводы и определены перспективы дальнейшего исследования.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Корпоративная культура определяется как система взаимосвязанных материальных и нематериальных ценностей, специфичных для конкретной организации. Данная система отражает индивидуальность организации, формирует восприятие ее самой и ее отношений с внешней средой (социальной и материальной) и находит воплощение в поведенческих моделях и коммуникативных практиках сотрудников. Корпоративная культура представляет собой систему взаимосвязанных элементов. В ней условно можно выделить две категории: внешние элементы и внутренние элементы. Внешние атрибуты открыты для всех сторонних наблюдателей. Это миссия компании, система ценностей, символика, стиль коммуникации сотрудников. Внутренние атрибуты, оставаясь скрытыми от наблюдателей, влияют на эффективность бизнес-процессов и на климат организации.

Чтобы лучше понять динамику организационного поведения, рассмотрим типологии, в которых главное – зависимость корпоративной культуры от контекста деятельности. Одной из таких концепций является классификация, предложенная Т. Дилом и А. Кеннеди. Согласно типологии Дила-Кеннеди, выделяется четыре типа культур. Первая – культура высокого риска и быстрой обратной связи. Второй вид – культура низкого риска и быстрой обратной связи. Третий тип корпоративной культуры предполагает долгосрочное планирование и строгие этические правила для снижения ошибок. Наконец, четвертый тип – культура низкого риска и медленной обратной связи.

В этом отношении большой вклад в типологию корпоративных культур внесли исследования Ф. Тромпенаарса. Автор фокусируется на двух осях: равенство / иерархия и ориентация на личность / ориентация на цель. Выявленные разновидности ученых оригинально, метафорически назвал. Культура «Инкубатор» характерна для организаций, в которых доминирует эгалитаризм. В противовес этому выступает культура «Семья». В культуре «Управляемая ракета» все равны, но главное – добиться результата. Последняя

культура – «Эйфелева башня». У этой модели два ключевых признака: строгая иерархия и четкая ориентация на цель.

Модель Э. Шейна – инструмент для изучения организационной культуры. Шейн полагает, что корпоративная культура – трехуровневая иерархическая система. В ее основе – базовые убеждения и предположения, которые формируются при преодолении ключевых трудностей. Второй уровень – артефакты. Третий уровень – глубинный. Это базовые предположения – невербализуемые аксиомы, которые Э. Шейн называет «культурной ДНК». Изменение культуры, по Э. Шейну, – очень сложный процесс. Этого нельзя добиться без проникновения в ее глубинные слои.

Значимым выступает подход американских ученых Г. Трайса и Дж. Бейера, которые смещают акцент с глубинных структур на ритуалы, обряды и поведенческие практики. В их модели есть четыре типа таких изменений: распространение, магнитуда, инновационность, соучастие.

Управление корпоративной культурой опирается на три задачи: сформировать ценности, нормы и модели поведения сотрудников, поддерживать их в рабочем процессе, при необходимости трансформировать их. Для решения этих задач применяют набор механизмов, которые делятся на первичные и вторичные. Можно выделить пять первичных механизмов. Во-первых, выделение руководителем объектов внимания, оценки и контроля. Во-вторых, распределение поощрений и вознаграждений. В-третьих, образцы поведения, которые формирует компания. В-четвертых, действия руководства во время кризиса. В-пятых, критерии отбора, продвижения и увольнения персонала. Вторичные механизмы – это своеобразные помощники: сами по себе они слабее, но зато оформляют и показывают то, что сделали первичные. К ним относятся: структура компании, системы и принципы деятельности, закрепленные в регламентах и процедурах, дизайн физического пространства, а также корпоративные истории и документы.

Анализ кейсов организаций, успешно преодолевших кризисы содержит следующую информацию. В 2007 году Сбербанк столкнулся с внутренним

кризисом, обусловленным устаревшей корпоративной культурой и тотальной бюрократизацией. В 2010-е годы ПАО «Магнит» переживал фазу медленного развития и застоя. В 2012 году X5 Group столкнулась с кризисом, потребовавшим перестройки команд и культурных норм. В 2017 году компания Uber пережила кризис, вызванный скандалом, связанным с токсичной внутренней средой. В апреле 2018 года Starbucks столкнулась с острым скандалом, касавшимся проявления расовой предубежденности.

Социологическое исследование потенциала корпоративной культуры в профилактике и преодолении кризисов предприятия (на примере АО «НПП Алмаз»). АО «НПП «Алмаз» находится в городе Саратов и представляет одно из самых старейших предприятий радиоэлектронной отрасли в России. Оно основано в 1957 году. В 2022 году в Арбитражный суд Саратовской области был подан иск о банкротстве в отношении АО «НПП «Алмаз». В июне 2025 года на заводе произошло событие, связанное с уголовным разбирательством против бывшего начальника завода. Основной целью данного социологического исследования был анализ корпоративной культуры АО «НПП Алмаз» в контексте кризисных коммуникаций. Исследование строилось на качественных данных, где в роли основного инструмента сбора информации выступили глубинные интервью. Эмпирическую базу составили 12 глубинных интервью с сотрудниками и руководителями среднего звена АО «НПП «Алмаз», собранных в период с октября по декабрь 2025 года.

Проведенное исследование позволило зафиксировать ряд дисфункций в модели корпоративной культуры АО «НПП Алмаз». Формальные каналы информирования – приказы, распоряжения, собрания – характеризуются респондентами как запаздывающие, бюрократизированные и нерелевантные; функцию оповещения и интерпретации событий принимают на себя горизонтальные связи. Ни по одному из значимых событий последнего периода не было проведено своевременного информирования коллектива. Инциденты, связанные с нарушениями и противоправными действиями, не становятся предметом открытого обсуждения и профилактики. Высокий средний стаж и

декларируемая приверженность предприятию, традиционно интерпретируемые как преимущество, выступают скорее проявлением инерции советско-постсоветского технократического уклада. Гипотеза исследования подтвердилась лишь частично. Корпоративная культура действительно выступает буфером в кризисных ситуациях, однако этот буфер является не результатом целенаправленного управления, а сложившейся системой выживания.

Разработка проекта по интеграции корпоративной культуры в кризисную коммуникационную стратегию организации. Результаты социологического исследования выявили основное противоречие в деятельности АО «НПП Алмаз»: при наличии неформальной среды, формальная система коммуникаций практически отсутствует. Данный проект направлен на создание системы кризисных коммуникаций, которая опирается на элементы корпоративной культуры. Проект включает анализ целевой аудитории, анализ конкурентной среды, PEST-анализ, бриф, календарный план (диаграмма Ганта), медиаплан, смету расходов и анализ рисков. Основная идея проекта заключается в том, чтобы выстроить систему кризисной коммуникации, которая станет неотъемлемой частью корпоративной культуры. Проект включает два основных направления деятельности. Первый привязан к кризисной коммуникации, нацеленной на создание формальной передачи информации внутри организации (Положение о кризисных коммуникациях, Telegram-канал «Алмаз. Важное», модернизация корпоративного портала). Второй блок связан с привлекательностью работы на АО «НПП Алмаз» (ежегодное награждение, премия «За вклад в инновацию», «Карьерный навигатор», «Школа молодого лидера», система внутренних грантов, фестиваль «Технофест Алмаз», система «алмазных» баллов). Разработанный проект направлен на то, чтобы корпоративная культура АО «НПП Алмаз» была стойкой частью предприятия и во время кризисных ситуаций – смогла выстоять и помочь заводу.

В заключении магистерской работы сформулированы основные выводы и рекомендации.

Основные положения работы представлялись в виде докладов на международных научно-практических конференциях, и публикаций: XVI Международный Конституционный Форум «Конституционные гарантии институционального оформления пропаганды в российском праве» (Саратов, 2024г.), XVII Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы правового, социального и политического развития России» (Саратов, 2025г.), XVII Международная научно-практическая конференция «Сбалансированность прав и обязанностей гражданина в конституционном пространстве современной России» (Саратов, 2025г.), XVII Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы правового, социального и политического развития России» (Саратов, 2026г.).