

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

направления	38.03.02 Менеджмент
-------------	---------------------

Экономического факультета

Заболотного Матвея Владимировича

К.Э.Н., ДОЦЕНТ

Д.И. Милованов

ПОДПИСЬ, дата

К.Э.Н., ДОЦЕНТ

Л.И. Дорофеева

ПОДПИСЬ, ДАТА

Саратов 2026 г.

Введение

Актуальность темы. В условиях цифровой трансформации экономики и усиления конкуренции на финансовом рынке возрастает значение эффективного управления человеческими ресурсами и организационной средой компании. Устойчивость и результативность деятельности организации определяются не только финансовыми показателями, но и качеством корпоративной культуры, которая выступает стратегическим ресурсом повышения эффективности. Особую значимость данная проблема приобретает для организаций финансового сектора, к которым относится ООО «РОВИ Факторинг Плюс», функционирующее в сфере факторинговых услуг в условиях высокой конкуренции и необходимости поддержания доверия клиентов.

Степень разработанности темы. Теоретические основы корпоративной культуры сформированы в работах зарубежных исследователей Э. Шейна, Г. Хофстеде, Ч. Хэнди, К. Камерона, Р. Куинна, Дж. Коттера, Т. Дила, А. Кеннеди, М. Армстронга. В отечественной литературе значительный вклад внесли О.С. Виханский, А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, А.И. Наумов, Т.О. Соломанидина, О.Е. Стеклова.

Целью дипломной работы является разработка направлений совершенствования корпоративной культуры как метода повышения эффективности деятельности ООО «РОВИ Факторинг Плюс». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы, типологии и функции корпоративной культуры, обосновать её влияние на эффективность деятельности организации;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «РОВИ Факторинг Плюс», выявить доминирующий тип корпоративной культуры и оценить степень её влияния на показатели эффективности;

- разработать практические рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры исследуемой организации и оценить их экономическую целесообразность.

Объект исследования — деятельность ООО «РОВИ Факторинг Плюс». Предмет исследования — корпоративная культура организации как инструмент повышения её эффективности.

Методологическая основа исследования. В процессе исследования использовались общенаучные методы: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение и обобщение, системный подход, а также специальные методы: статистический анализ, экономический анализ, анкетирование, методологический аппарат OCAI (К. Камерон и Р. Куинн).

Информационная база исследования. Нормативно-правовые акты Российской Федерации, учебная и научная литература по управлению персоналом и организационной культуре, статистические данные, бухгалтерская отчетность ООО «РОВИ Факторинг Плюс», материалы открытых источников (сайт компании, Ассоциация Факторинговых Компаний, платформа «Хабр Карьера»).

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы корпоративной культуры для конкретной организации — ООО «РОВИ Факторинг Плюс», а также в возможности адаптации предложенных рекомендаций для других организаций финансового сектора.

Структура работы. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Основное содержание работы

В первом разделе дипломной работы изучены теоретические основы корпоративной культуры. Корпоративная культура трактуется как ключевой структурообразующий компонент внутренней среды хозяйствующего субъекта, задающий систему ценностных координат и регламентирующий поведенческие паттерны персонала. В рамках западной научной традиции сложились две магистральные линии: культурно-антропологическая (Э. Шейн, Г. Хофстеде), трактующая культуру как глубинный, спонтанно формирующийся феномен, и прагматическая (К. Камерон, Р. Куинн, Дж. Коттер), рассматривающая культуру как управляемый ресурс повышения эффективности.

В работе рассмотрены типологии корпоративной культуры. Особого внимания заслуживает типология Ч. Хэнди, который метафорически уподобил структуры власти и распределения ответственности «храму» (ролевая культура), «паутине» (культура власти), «сетке» (задачная культура) и «созвездию» (личностная культура). Также представлена модель конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна (OCAI), выделяющая четыре типа культуры: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую.

Выделены и детализированы пять ключевых функций корпоративной культуры: интеграционная, регулятивная (охранная), смыслообразующая (мотивационная), адаптивная и селективная. Обоснована необходимость триангулятивного подхода к диагностике культуры, сочетающего количественные, качественные и проективные методы.

Установлено, что корпоративная культура оказывает комплексное влияние на экономическую, кадровую и управленческую эффективность организации, включая производительность труда, текучесть кадров, вовлечённость персонала и скорость принятия управленческих решений.

Проведенный анализ позволил систематизировать знания в области корпоративной культуры, выделить ключевые факторы, влияющие на эффективность организации, и определить методологическую базу для дальнейшего исследования.

Второй раздел работы посвящён анализу корпоративной культуры ООО «РОВИ Факторинг Плюс». ООО «РОВИ Факторинг Плюс» зарегистрировано 24 марта 2017 года, создано при поддержке группы QIWI и ориентировано на сегмент предпринимателей малого и среднего бизнеса (МСБ). Компания ведёт деятельность под брендом ROWI, предоставляя факторинговые услуги. Руководство текущей деятельностью осуществляется Генеральным директором Верновым Виктором Алексеевичем. Организационная структура построена по линейно-функциональному принципу.

Финансово-хозяйственный анализ показал, что активы организации за 2021–2023 гг. увеличились на 184,3%, выручка выросла на 130,3%. Однако при этом выявлены негативные тенденции: снижение рентабельности продаж с 16,9% до 5,3%, рост текучести кадров до 8,14% и снижение коэффициента постоянства персонала до 91,86%.

Анализ корпоративной культуры проводился на основе трудов А.Я. Кибанова, О.С. Виханского, М. Армстронга, Э. Шейна, а также модели ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна. В организации преобладают элементы клановой и адхократической культур при умеренном присутствии рыночной и минимальной выраженности иерархической. Ключевыми ценностями выступают профессионализм, ответственность, ориентация на результат и командная работа. Стил управления демократический, коммуникации — горизонтальные и открытые. Вместе с тем выявлены проблемные зоны: недостаточная формализация управленческих процессов, размывание ответственности, затруднённая адаптация новых сотрудников, низкий уровень корпоративной идентичности (60% положительных ответов по данным анкетирования, проведённого среди 46 сотрудников отдела продаж).

Результаты анкетирования показали: вовлечённость в работу — 68%, качество коммуникаций — 63%, доверие к руководству — 71%, удовлетворённость условиями труда — 78%, чувство принадлежности к компании — 60%. Таким образом, корпоративная культура организации находится на достаточно хорошем уровне, однако имеет отдельные зоны роста.

Установлена устойчивая корреляционная связь между состоянием корпоративной культуры и показателями эффективности деятельности организации.

Третий раздел посвящён предложенным направлениям совершенствования корпоративной культуры ООО «РОВИ Факторинг Плюс». На основе выявленных проблем разработан комплекс практических рекомендаций к мероприятиям:

1. Внедрение системы регулярной диагностики корпоративной культуры с использованием методики OSAI (проведение опросов 1–2 раза в год, анонимность, формирование аналитических отчётов).
2. Развитие внутренних коммуникаций через регламентацию каналов взаимодействия, внедрение современных цифровых инструментов (корпоративные мессенджеры, порталы), развитие горизонтальных коммуникаций и формирование культуры открытого диалога.
3. Совершенствование системы адаптации (онбординга) новых сотрудников с разработкой структурированной программы, включающей вводное обучение, ознакомление с корпоративными ценностями, своевременную настройку доступов и регулярную обратную связь.
4. Внедрение института наставничества с формированием пула наставников из числа опытных сотрудников.

5. Организацию регулярных корпоративных мероприятий (тимбилдинг, тренинги, командные сессии), направленных на укрепление командного взаимодействия.

Предложен поэтапный график реализации мероприятий (таблица 16) с распределением ответственности между HR-отделом, руководителями подразделений и IT-службой. Общий срок реализации комплекса мероприятий составляет от четырёх до шести месяцев.

Оценка экономической эффективности показала целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Снижение текучести кадров с 8,14% до прогнозируемых 5% позволит сократить затраты на подбор и адаптацию персонала на 432 тыс. руб. в год (расчёт по формуле $\Delta = (T_1 - T_2) \times Ч \times С$). Повышение вовлечённости сотрудников с 68% до 80% и улучшение качества коммуникаций с 63% до 78% создадут условия для роста производительности труда, что может обеспечить дополнительную выручку до 900 млн руб. при 12-процентном росте производительности (с учётом экспертных оценок руководителя отдела кадров).

Таким образом, внедрение комплексной системы совершенствования корпоративной культуры является экономически обоснованным и способствует улучшению ключевых показателей деятельности компании.

Заключение

В проведенной работе обоснована актуальность темы, сформулированы цели и задачи, определены объект и предмет исследования, а также раскрыты методы исследования и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы корпоративной культуры, включая понятие, типологии, функции и её влияние на эффективность деятельности организации.

Во второй главе был проведен анализ корпоративной культуры в конкретной организации — ООО «РОВИ Факторинг Плюс». Дана характеристика деятельности предприятия, проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности и персонала, а также рассмотрены доминирующий тип корпоративной культуры и выявлены проблемные зоны.

В третьей главе были разработаны и предложены конкретные направления совершенствования корпоративной культуры ООО «РОВИ Факторинг Плюс», включая внедрение системы регулярной диагностики (OCAI), развитие внутренних коммуникаций, совершенствование процессов адаптации персонала, внедрение института наставничества и организацию корпоративных мероприятий. Также была произведена оценка экономической эффективности и целесообразности внедрения предложенных мероприятий.

В заключение следует отметить, что совершенствование системы корпоративной культуры ООО «РОВИ Факторинг Плюс» посредством внедрения комплексного подхода является актуальной и необходимой мерой для повышения эффективности работы компании. В ходе исследования были выявлены основные недостатки существующей корпоративной культуры, а также разработаны и обоснованы предложения по внедрению новых инструментов, способных обеспечить более высокий уровень вовлечённости персонала и снижение текучести кадров.

Проведённый анализ экономической эффективности показал высокую рентабельность инвестиций и быстрый срок окупаемости проекта, что подтверждает целесообразность реализации предложенных мероприятий.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, поставленные задачи решены в полном объёме. Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности непосредственного внедрения разработанных рекомендаций в деятельность ООО «РОВИ Факторинг Плюс», а также в возможности их адаптации для других организаций финансового сектора.

Список использованных источников

1. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. С. Жильцова; под ред. Т. Ю. Ковалевой. - 3-е изд. - СПб. : Питер, 2012. - 352 с.
2. Хофстеде Г. Культуры и организации: Программирование коллективного разума / пер. с англ. И. В. Квасюк. - Харьков : Гуманитарный центр, 2019. - 528 с.
3. Хэнди Ч. Боги управления / пер. с англ. - СПб. : Питер, 2010. - 320 с.
4. Камерон К. С., Куинн Р. Э. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб. : Питер, 2011. - 320 с.
5. Коттер Д. П., Хескетт Д. Л. Корпоративная культура и эффективность / пер. с англ. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. - 278 с.
6. Дил Т. Э., Кеннеди А. А. Корпоративные культуры: обряды и ритуалы деловой жизни / пер. с англ. - М. : Дело, 2012. - 320 с.
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М. : КноРус, 2021. — 360 с.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Магистр : ИНФРА-М, 2020. - 295 с.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. - 10-е изд. - СПб. : Питер, 2019. - 848 с.
10. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2021. - 285 с. - (Высшее образование).
11. Стеклова О. Е. Организационная культура: понятие, модели, методы исследования : монография. - Ульяновск : УлГТУ, 2015. - 156 с.
12. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник для бакалавров. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2024. - 456 с. - (Бакалавр. Академический курс).
13. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и

оценка : учебное пособие. - М. : ИНФРА-М, 2021. - 206 с.

14. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Организационное поведение : учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Магистр : ИНФРА-М, 2019. - 464 с.

15. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение : учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2021. - 384 с.

16. Круглов М. Г., Шишков Г. М. Управление качеством и эффективностью деятельности организации : учебное пособие. -М. : Издательство стандартов, 2020. - 312 с.

17. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы : учебное пособие. - СПб. : Питер, 2018. - 512 с.

18. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом : учебник для вузов. - 9-е изд., стереотип. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 563 с.

19. Грачев М. В. Корпоративная культура и эффективность деятельности организации в условиях цифровой трансформации // Вестник университета. - 2023. - № 4. - С. 42-49.

20. Яковлева Е. В., Михайлов А. С. Диагностика корпоративной культуры: сравнительный анализ методик и результаты эмпирического исследования // Управленческие науки. - 2022. - Т. 12, № 3. - С. 67–79.

21. ROWI и Т-Банк откроют факторинговое направление для МСБ // Ассоциация Факторинговых Компаний. - 2024. - 11 июня. - URL: <https://asfact.ru/news/rowi-i-t-bank-otkroyut-factoringovoe-napravlenie-dlya-msb/> (дата обращения: 24.05.2026).

22. Страница компании «РОВИ Факторинг ПЛЮС» // Хабр Карьера. - URL: <https://career.habr.com/companies/rowifactoringplus> (дата обращения: 24.05.2026).

