

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Управление организационной культурой организации**  
**(на примере ООО «ТАПАК»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Курсевой Анны Андреевны

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026

**Введение.** Организационная культура играет важную роль в современных системах управления, поскольку она формирует ценностно-нормативную среду, стимулирующую сотрудников к максимальной вовлеченности и продуктивности, что способствует успешной деятельности организации и развитию экономики страны.

Управление организационной культурой требует учета индивидуальных особенностей сотрудников, их ценностных ориентаций и ожиданий, а также создания условий для их реализации, что способствует повышению эффективности труда и обеспечивает устойчивое функционирование организации.

Актуальность выпускной квалификационной работы определена тем, что в современных российских условиях проблема формирования эффективной организационной культуры наиболее остра. У нас, как нигде в мире, развитие корпоративной культуры происходит в сложных социально-экономических условиях. В стране не так много успешных предприятий, на каждом из которых стараются создать собственную модель организационной культуры с учетом реальных условий экономической среды.

Цель данной работы - изучить управление организационной культурой на примере ООО «ТАПАК» и разработать направления по ее совершенствованию.

Для достижения цели были сформулированы следующие задачи:

1. Изучить понятие, цели и задачи управления организационной культурой в организации.
2. Рассмотреть методы управления организационной культурой.
3. Определить стратегию и инструменты управления организационной культурой персонала.
4. Проанализировать управление организационной культурой на примере ООО «ТАПАК».
5. Предложить направления совершенствования системы управления организационной культурой в ООО «ТАПАК».

6. Рассмотреть экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В рамках работы поставленные задачи решаются с помощью аналитических и эмпирических методов, а материалами исследования послужили статистические данные и эмпирические образцы.

Структура работы состоит из трех глав. Первая глава раскрывает теоретические основы управления организационной культурой, во второй главе анализируется деятельность предприятия ООО «ТАПАК», в третьей главе предлагаются два направления совершенствования управления и рассчитывается их экономическая эффективность.

**Основное содержание работы.** В первой главе, где представлены теоретические основы управления организационной культурой, определено, что под управлением организационной культурой подразумевается комплекс мер по созданию, развитию и поддержанию уникальных принципов, правил и традиций, которые формируют атмосферу в коллективе. Формирование организационной культуры включает определенные действия, которые направлены на создание системы норм, правил и ценностей, необходимых для достижения целей организации, например: определение целей организации, создание фирменных знаков и символов, формирование моделей поведения. Поддержание организационной культуры происходит, когда существующая организационная культура удовлетворяет требованиям внутренних и внешних заинтересованных сторон организации, соответствует избранной миссии и стратегии, и осуществляется через процессы набора персонала, социализации сотрудников, признания и продвижения работников. Изменение организационной культуры представляет собой воздействие со стороны руководителей, которое направлено на изменение элементов организационной культуры с целью выживания организации и (или) повышения эффективности ее функционирования.

Выделен механизм управления организационной культурой, который состоит из последовательных этапов: диагностика, проектирование, внедрение

и поддержание. Диагностика организационной культуры начинается с исследования основного источника информации – сотрудника и его поведения в различных ситуациях. Проектирование новой организационной культуры предполагает обсуждение и принятие ее управленческого образа – желаемого состояния. На этапе внедрения новой организационной культуры используются такие инструменты, как: формирование внутреннего имиджа, информирование о ценностях через историю предприятия, развитие системы нематериальной мотивации, информирование о лучших работниках и др. Поддержание организационной культуры означает воздействие на нее с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации корпоративной стратегии.

Определены методы управления организационной культурой. К методам формирования относятся: выделение приоритетов внимания со стороны менеджеров, реакция руководителей на критические ситуации, моделирование поведения, организационные обряды. Среди методов поддержания следует отметить: декларируемые менеджментом лозунги в виде миссии, цели и принципов организации, систему поощрения, поведение руководства в кризисных ситуациях, кадровую политику организации.

Выявлено, что успешное управление организационной культурой невозможно без взаимодействия с процессом стратегического управления на предприятии. Согласованное взаимодействие стратегии и организационной культуры позволяет добиться значительного синергетического эффекта благодаря комплексному управленческому воздействию, следовательно, стратегия управления организационной культурой — это важная часть общей стратегии развития компании. Она направлена на развитие и укрепление основных ценностей организации и представляет собой совокупность действий по формированию и поддержанию ценностей, норм и практик, которые способствуют созданию позитивной атмосферы внутри коллектива и повышают уровень вовлеченности сотрудников.

Для достижения целей управления используются инструменты, включающие систему оценки и контроля за деятельностью и поведением персонала, распределение ролей и обучение сотрудников, кадровую работу, выработку и соблюдение корпоративных традиций, ритуалов, обрядов. С помощью этих инструментов можно оперативно влиять на организационное поведение.

Во второй главе представлена общая характеристика деятельности ООО «ТАПАК». Организация работает с мая 2023 года в Саратове в сфере ресторанного бизнеса. Директором является Виталий Александрович Толкалов. Учредителями выступают четыре физических лица: Токарский Андрей Юрьевич (35%), Толкалов Виталий Александрович (30%), Василенко Игорь Игоревич (17,5%) и Чердынцев Игорь Иванович (17,5%). Регистрация компании была осуществлена Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 22 по Саратовской области 12 мая 2023 года. ООО «ТАПАК» находится по адресу: 410002, Саратовская обл., г Саратов, наб. Космонавтов, д. 7А и не имеет филиалов и представительств.

Основной вид деятельности компании - деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания. Кроме того, ООО «ТАПАК» зарегистрировано в таких категориях ОКВЭД, как «Подача напитков», «Деятельность по приготовлению и/или продаже пищи, готовой к непосредственному употреблению на месте, с транспортных средств или передвижных лавок», «Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания».

ООО «ТАПАК» имеет линейно-функциональную организационную структуру. Высший уровень управления представлен единоличным исполнительным органом — директором Толкаловым Виталием Александровичем, который занимает эту должность с момента основания компании 12 мая 2023 года. Средний уровень управления формируется руководителями ключевых направлений ресторанного бизнеса: управляющим

ресторана, шеф-поваром, администратором зала. В нижний уровень входят: повара, официанты, бармены, хостес и технический персонал.

В SWOT-матрице представлены сильные стороны компании (качество продукции, дизайн и атмосфера, адаптация к предпочтениям клиентов), слабые стороны (ограниченные финансовые ресурсы, текучесть кадров, зависимость от местных поставщиков), возможности (привлечение клиентов через социальные сети, растущий интерес к гастрономическим трендам, организация тематических вечеров) и угрозы (высокая конкуренция, экономическая нестабильность, изменения в потребительских предпочтениях).

Уставный капитал предприятия составляет 100 000 руб. В 2024 году выручка ООО "ТАПАК" составила 390,2 млн рублей, что в 30 раз превышает показатель 2023 года. Чистая прибыль достигла 11 млн рублей против убытка в 36,1 млн рублей годом ранее. Несмотря на то, что в 2023 году выручка составила 20 млн рублей, компания получила убыток в 35 млн руб, превышающий ее доход. Убыток сформировался за счет первоначальных инвестиций в открытие ресторана, формирования товарных запасов, затрат на запуск и маркетинг, операционных расходов в первые месяцы работы, когда выручка еще не достигла плановых показателей. Получение в 2024 году чистой прибыли в размере 11 млн рублей при выручке почти 400 млн рублей означает, что компания вышла на операционную окупаемость.

Численность персонала составляет 300 сотрудников. Текучесть персонала в 35% является одним из ключевых индикаторов состояния организационной культуры. На основе анализа отзывов сотрудников, косвенных признаков (постоянный поиск персонала в открытых источниках) и типичных проблем, выявленных ранее, можно сделать вывод о высокой текучести кадров, особенно среди линейного персонала зала. Гендерная структура персонала составляет 40% мужчин и 60% женщин, что характерно для сферы общественного питания и обслуживания.

При анализе методов управления были сделаны следующие выводы: организационную культуру компании характеризует большое количество традиций, ритуалов, мероприятий для сотрудников. Организационная культура предполагает, что управляющие воздействуют на сотрудников через распоряжения и указания. Характерной особенностью управления организационной культурой является преимущественно контролирующая направленность. Методы позитивного подкрепления, такие как благодарности и поощрение инициативы, используются значительно реже.

Стратегия управления организационной культурой ООО «ТАПАК» характеризуется несбалансированностью: при сильной ориентации на операционную эффективность и контроль меньше внимания уделяется комплексному развитию ценностной составляющей, вовлеченности персонала и соответствием принятого образа и фактическим сервисом.

Анализ инструментов управления организационной культурой показывает преимущественно административный характер. Их совершенствование должно идти в направлении внедрения практик нематериальной мотивации и формализации каналов обратной связи.

В третьей главе одним из предложенных мероприятий по совершенствованию управления организационной культурой является внедрение системы нематериальной мотивации, которая будет включать следующие инструменты:

- Программу «Сотрудник месяца» для признания и публичного поощрения лучших сотрудников по итогам месяца, которая повысит вовлеченность и создаст здоровую конкуренцию.
- Квартальные тимбилдинги (совместные мероприятия - гастрономический тимбилдинг, выезд на природу с командными спортивными играми, квест или настольные игры, корпоративный ужин/вечеринка), направленные на сплочение коллектива, улучшение коммуникации между подразделениями (кухня и зал) и формирование позитивной атмосферы.

- Бонус за выслугу лет - поощрение лояльности и долгосрочных трудовых отношений. Сотруднику, проработавшему 1 год и более в компании, выплачивается бонус – 5 000 руб.
- Реферальная программа (за приведенного сотрудника). Сотруднику, который привел кандидата, успешно прошедшего стажировку, выплачивается 10 000 руб.

Создание эффективной системы нематериального стимулирования напрямую направлено на укрепление корпоративной культуры и снижение таких рисков, как текучесть кадров.

Вторым мероприятием по совершенствованию предлагается внедрение формализованной системы адаптации, которая включает:

- Онлайн-карту путешествия сотрудника, представляющую собой структурированный документ в онлайн-формате, который содержит информацию о компании (история, миссия, ценности), об организационной структуре, стандартах, сервисе, правилах внутреннего трудового порядка и план стажировки.
- Welcome-набор для новых сотрудников в виде приветственного пакета – фирменные аксессуары в виде брендированного термоса, блокнота и стикеров, которые помогают создать положительное первое впечатление.
- Закрепление наставника с выплатой вознаграждения в размере 5 000 рублей.

Основная цель системы адаптации - снижение издержек организации, которое происходит за счет ускорения процесса вхождения нового сотрудника в должность.

Оценка экономической эффективности первого мероприятия показала, что затраты на внедрение нематериальной системы мотивации составят 800 000 рублей в год, а экономия на затратах по увольнению будет равна 1 920 000 руб./год. Следовательно, чистый экономический эффект будет составлять 1 120 000 руб./год, а экономическая эффективность - 140%.

Расчет экономической эффективности второго мероприятия также показал, что его внедрение будет целесообразно, так как затраты на создание формализованной системы адаптации составляют 817 500 руб./год, и при равных условиях экономии затрат по увольнениям чистый экономический эффект будет составлять 1 102 500 руб./год, а экономическая эффективность - 134,8%.

**Заключение.** В рамках выпускной квалификационной работы при исследовании организационной культуры трудовой деятельности персонала в теоретической части были проанализированы и представлены научно-теоретические понятия управления организационной культурой и корпоративных ценностей на предприятии, направленные на результативность организации, а также рассмотрены методы, стратегии и инструменты управления организационной культурой.

Анализ управления организационной культурой ООО «ТАПАК» выявил следующие недостатки управления культурой в организации:

1. Отсутствие формализованной системы программы введения в должность приводит к тому, что новые сотрудники могут допускать грубые ошибки в коммуникации. Институт наставничества, существуя формально, не подкреплён обучением самих наставников.

2. Как было выявлено, в ресторане практически отсутствуют инструменты нематериальной мотивации и командообразования. Это выражается в непонимании сотрудников стандартов реагирования на внештатные ситуации.

3. Приоритет контроля над доверием создает риски для удержания персонала и провоцирует высокую текучесть кадров.

Для совершенствования управления организационной культурой предлагается система нематериальной мотивации и формализованная система адаптации. Внедрение этих мероприятий в сочетании с улучшением других методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в

результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Формирование благоприятной организационной культуры на предприятии призвано создавать нормальные для человека условия труда, формировать заинтересованность работника в результатах своего труда и в итогах работы предприятия в целом. Кроме того, эффективная организационная культура способствует созданию на предприятии таких систем и моделей поведения, которые повышают доход предприятия и укрепляют его долгосрочную устойчивость.