

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Корпоративная культура как ресурс повышения эффективности  
организации (на примере ООО «Газпром Проектирование»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки                      4 курса                      4                      группы  
\_\_\_\_\_                      22 \_\_\_\_\_

направления                      38.03.02 Менеджмент  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Экономического факультета

\_\_\_\_\_ Исаевой Елизаветы Алексеевны

Научный руководитель

д.э.н, профессор \_\_\_\_\_

подпись, дата

И.Н.Пчелинцева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы исследования обусловлена целым рядом факторов. В условиях цифровой трансформации и глобализации бизнеса традиционные рычаги управления демонстрируют все меньшую отдачу. Сотрудники, особенно представители новых поколений, ориентированы не только на зарплату, но и на смысл работы, ценности компании, психологический комфорт и возможности самореализации. Корпоративная культура в этом контексте превращается в инструмент удержания талантов и формирования лояльности: компании с сильной, прозрачной и разделяемой культурой реже сталкиваются с проблемой «текучки» и быстрее мобилизуют коллектив в кризисных ситуациях.

Корпоративная культура напрямую влияет на операционную эффективность. Когда ценности и нормы поведения согласованы с бизнес-целями, снижаются издержки на контроль, ускоряются коммуникации, растет инициативность сотрудников. В компаниях с культурой открытости и доверия решения принимаются быстрее за счет меньшего числа согласований и большей готовности сотрудников брать ответственность на себя. В организациях с культурой страха и бюрократии, напротив, даже очевидные улучшения внедряются годами из-за боязни ошибок и перекладывания ответственности.

В периоды экономической нестабильности, санкционного давления или резких изменений спроса именно сильная корпоративная культура становится фактором устойчивости. Она формирует у сотрудников ощущение общности, снижает тревожность и помогает сохранять фокус на стратегических задачах. Это особенно важно для российского рынка, где бизнес регулярно сталкивается с необходимостью быстрой адаптации к новым условиям.

Актуальность темы подкрепляется растущим интересом к «мягким» показателям эффективности, вовлеченности, удовлетворенности работой, организационной приверженности. Современные методики оценки

эффективности компании все чаще включают эти параметры, а корпоративная культура выступает их основным драйвером.

Исходя из цели исследования, поставлены следующие задачи: изучить теоретические основы формирования корпоративной культуры в организациях; рассмотреть понятие и основные типы корпоративной культуры в организации; изучить элементы и структура корпоративной культуры в организации; рассмотреть влияние корпоративной культуры на эффективность работы организации; провести анализ корпоративной культуры в ООО «Газпром Проектирование» как ресурса повышения эффективности организации; охарактеризовать ООО «Газпром Проектирование»; показать влияние корпоративной культуры на эффективность компании ООО «Газпром Проектирование»; провести анализ проблем корпоративной культуры в компании ООО «Газпром Проектирование»; разработать рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Газпром Проектирование»; предложить направление совершенствования по модернизации текущей системы управления корпоративной культурой; разработать модель роста эффективности корпоративной культуры ООО «Газпром Проектирование»; рассчитать социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В 1 главе «Теоретические основы формирования корпоративной культуры в организациях» автором было рассмотрено понятие и основные типы корпоративной культуры в организации, изучены элементы и структура корпоративной культуры в организации и влияние корпоративной культуры на эффективность работы организации.

Корпоративная культура — это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной

компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [31].

Таким образом, исследование показало, что совершенствование корпоративной культуры целесообразно начинать с рассмотрения понятия корпоративной культуры. Также дана сравнительная характеристика имеющихся в научной литературе подходов к изучению корпоративной культуры организации, таких как рационально-прагматический и феноменологический.

Для того чтобы провести анализ корпоративной культуры следует исследовать ключевые структурные элементы. Э. Шейн является основоположником изучения структуры корпоративной культуры.

А. А. Погорадзе представлял структуру корпоративной культуры иначе, он рассматривал ее как сложное явление, которое включает в себя культуру, науку, производство, человека и технику. [8]

Корпоративная культура имеет множество свойств, которые характеризуют ее как сложную систему, которая существует в каждой организации либо на высоком уровне, либо на низком уровне.

Эффективность деятельности организации может вырасти за счет корпоративной культуры. Она сказывается влияние в первую очередь на долгосрочные перспективы развития организации, а также на эффективность операционных управленческих решений.

Подводя итог по первому разделу, можно сказать, что корпоративная культура — это идеи, интересы и ценности, разделяемые коллективом. Она включает в себя опыт, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, страхи, мифы, надежды, навыки, устремления и ожидания, реально испытанные сотрудниками.

Организационная культура — это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать как слаженный механизм. Это то, почему занимаются различной

работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее элементы и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения.

При умелом использовании корпоративной культуры можно привести организацию к успеху, процветанию и стабильности, а при неумелом возможны прямо противоположные результаты.

Следовательно, корпоративную культуру необходимо изучить, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью всей организации, быть адекватной к современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой российского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретного предприятия, она должна содействовать достижению поставленных целей, следовательно, повышению эффективности деятельности организации.

**Во 2 главе «Анализ корпоративной культуры в ООО «Газпром проектирование» как ресурса повышения эффективности организации»** автор дает характеристику ООО «Газпром Проектирование», анализирует влияние корпоративной культуры на эффективность компании ООО «Газпром проектирование» и проблемы корпоративной культуры в компании ООО «Газпром проектирование»

Саратовский филиал ООО «Газпром проектирование» занимается проектно-изыскательскими и научно-исследовательскими работами в нефтегазовой сфере: изучает геологию, разрабатывает и эксплуатирует месторождения, обеспечивает добычу, транспортировку, подземное хранение и переработку газа и газового конденсата, осваивает углеводородные ресурсы континентального шельфа.

Таким образом, в рамках анализа влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности компании проведено изучение характеристики системы корпоративного управления и кадрового менеджмента ООО «Газпром проектирование». Во всех вопросах регулирования и организации

деятельности служба основывается на требованиях ООО «Газпром проектирование». В компании реализуется эффективная модель корпоративного управления.

Для оценки взаимного влияния корпоративной культуры и стратегии компании разработан опросник. Полученные в результате опроса данные позволяют сделать вывод, что персонал в целом плохо осведомлен о новой стратегии компании, ее целях и параметрах. Персонал согласен с тем, что текущая корпоративная культура при ее трансформации к культуре сотрудничества может в большей степени способствовать росту эффективности корпоративной культуры.

Для оценки влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности компании проведено тестирование на предмет оценки уровня развития корпоративной культуры в компании.

Дополнительно в целях оценки влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности ООО «Газпром проектирование» проведен опрос персонала на предмет выявления уровня удовлетворенности эффективностью влияния корпоративной культуры на систему корпоративного управления.

Для оценки влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности компании проведено тестирование на предмет оценки уровня развития корпоративной культуры в компании.

ООО «Газпром проектирование», ориентирован на результаты, главной заботой является выполнение поставленной цели. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты, непоколебимы и требовательны. Организация связана стремлением побеждать. Репутация и успех - общая забота. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Проведенный анализ показывает, что ключевые проблемы корпоративной культуры в ООО «Газпром проектирование» носят системный характер и во многом обусловлены историей создания компании. Для их решения необходим комплексный подход:

**В 3 Главе «Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Газпром проектирование»** автором предложены направление совершенствования по модернизации текущей системы управления корпоративной культурой и модель роста эффективности корпоративной культуры ООО «Газпром проектирование», рассчитана социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

В целях устранения всего комплекса выявленных проблем можно рекомендовать ООО «Газпром проектирование» осуществлять модернизацию текущей системы управления корпоративной культурой к т.н. культуре синтеза.

На наш взгляд, в ООО «Газпром Проектирование» неверно определен вектор модернизации текущей корпоративной культуры.

В частности, выявлено, что переход к культуре синтеза может добавить в культурный код ООО «Газпром проектирование» две важнейшие ценности: ценность самоуправления и ценность инноваций. Культура синтеза также меняет основные черты менеджмента компании к творчеству, глобальным инновациям и самоуправлению. При переходе к культуре синтеза предполагается модернизация к сетевой организации временных самоуправляемых команд.

По результатам проведенного исследования предлагаем модель роста эффективности корпоративной культуры ООО «Газпром проектирование».

Рассмотрим ключевые меры, предлагаемые в рамках разработанной для исследуемой компании модели более подробно.

Помимо сделанного предложения о модернизации текущей модели не к культуре согласия, а культуре синтеза, также необходимо решить проблему нормативного регулирования и методического обеспечения новой модели корпоративной культуры в ООО «Газпром проектирование».

В соответствии с этим предлагаем:

– во-первых, объединить в рамках одного документа Кодекс корпоративного управления ООО «Газпром проектирование» и Кодекс

корпоративной этики ООО «Газпром проектирование», а также исключить возможность разработки и реализации в подразделениях компании собственных программ развития корпоративной культуры.

Предполагаемый документ можно назвать Кодекс корпоративной культуры ООО «Газпром проектирование»;

– во-вторых, добавить в список текущих СЦП в компании несколькими СЦП, характеризующими эффективность развития корпоративной культуры.

Применение модели в практике бизнеса показывает, что исходя из данных таблицы можно сделать вывод об изменении социально-экономических показателей работы компании в зависимости от изменения формы удовлетворенности персонала под влиянием изменений в корпоративной культуре.

Рекомендовано использовать показатели из модели Д. Денисона, поскольку данная модель предполагает оценку взаимосвязи корпоративной культуры и ключевых бизнес-показателей, таких как возврат инвестиций, рост продаж, качество, инновации и степень удовлетворенности сотрудников. Как показал проведенный анализ, именно эти показатели в настоящее время в недостаточной степени эффективно отслеживаются в компании. В-третьих, в рамках оценки эффективности развития корпоративной культуры предложено в компании проводить анализ форм удовлетворенности трудом по Бюссингу и проводить факторный анализ удовлетворенности трудом по 17 параметрам. В целом, разработанные предложения полностью устраняют выявленные в процессе анализа корпоративной культуры ООО «Газпром проектирование» проблемы, содержат предложения по ее модернизации к культуре синтеза и содержат меры по мониторингу эффективности корпоративной культуры компании.

В целом, реализация разработанного комплекса мер устраняет выявленный комплекс проблем, может повысить эффективность корпоративной культуры ООО «Газпром Проектирование» и является

экономически обоснованной.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В современном мире корпоративная культура является одним из важных аспектов успешной и эффективной деятельности компании. Она определяет ценности, нормы, обычаи и правила поведения сотрудников организации. Непосредственно сама корпоративная культура имеет прямое влияние на уровень мотивированности сотрудников, экономической эффективности и финансовых показателей компании.

Подводя итог по первой главе, можно сказать, что корпоративная культура — это идеи, интересы и ценности, разделяемые коллективом. Она включает в себя опыт, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, страхи, мифы, надежды, навыки, устремления и ожидания, реально испытанные сотрудниками.

Организационная культура — это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать как слаженный механизм. Это то, почему занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее элементы и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения.

При умелом использовании корпоративной культуры можно привести организацию к успеху, процветанию и стабильности, а при неумелом возможны прямо противоположные результаты.

Следовательно, корпоративную культуру необходимо изучить, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью всей организации, быть адекватной к современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой российского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретного предприятия, она должна содействовать достижению поставленных целей, следовательно, повышению эффективности деятельности организации.

Во второй главе для оценки влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности компании проведено тестирование на предмет оценки уровня развития корпоративной культуры в компании. Результаты анкетирования по тесту «Уровень корпоративной культуры» подтвердили сделанные формализованные тезисы и позволили сделать вывод, что взаимовлияние текущей корпоративной культуры и производственной, экономической, а также финансовой эффективности деятельности компании характеризуется высоким уровнем.

Однако респонденты отмечают недостатки в системе мотивации работников к росту производительности труда. Также можно отметить слабое внедрение инноваций и недостатки в системе корпоративного управления. Последние характеризуются низким уровнем взаимодействия основного персонала с руководством, слабым внедрением рекомендаций персонала в отношении роста эффективности деятельности компании. Дополнительно в целях оценки влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности ООО «Газпром проектирование» проведен опрос персонала на предмет выявления уровня удовлетворенности эффективностью влияния корпоративной культуры на систему корпоративного управления. Результаты опроса персонала ООО «Газпром Проектирование» по опросному листу «Оценка уровня удовлетворенности влиянием корпоративной культуры на эффективность корпоративного управления» позволили зафиксировать наличие прямой связи корпоративной культуры с эффективностью системы корпоративного управления в ее влиянии на производственные и финансовые результаты деятельности компании. Наибольшие нарекания персонала относятся к отсутствию видимой связи между ростом производительности труда и вознаграждением. Кроме того, компании следует обратить внимание, что персонал фактически очень низко оценивает систему корпоративного управления в отношении инициатив персонала по различным вопросам. Формализованные в процессе проведенного исследования проблемы свидетельствуют о необходимости модернизации текущей модели

корпоративной культуры в ООО «Газпром Проектирование» в целях устранения выявленных проблем. В рамках оценки влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности компании проведены расчеты, иллюстрирующие корреляцию между удовлетворенностью от развития корпоративной культуры на примере динамики коэффициента текучести кадров и производительности труда в ООО «Газпром Проектирование».

Проведенные расчеты и факторный анализ корреляции между удовлетворенностью от развития корпоративной культуры на примере коэффициента текучести кадров и производительностью труда в ООО «Газпром Проектирование» в 2023-2025 гг. свидетельствуют о том, что, несмотря на рост производительности труда на 26%, удовлетворенность трудом, зависящая в том числе от степени развития корпоративной культуры снизилась в компании на 27,6%. Дополнительно был проведен факторный анализ коэффициента эффективности управления в ООО «Газпром Проектирование» в 2023-2025 гг., который выявил, что коэффициент эффективности управления снизился на 18,75% за счет роста управленческих расходов в исследуемый период на 9%. Также в целях оценки факторов, влияющих на эффективность управления корпоративной культурой в ООО «Газпром проектирование» в 2023-2025 гг. проведен факторный анализ среднегодовой выработки продукции. По его результатам сделан вывод, что рост производительности труда на предприятии обеспечен положительной динамикой среднегодовой выработки одним работником на 28,46%, которая выросла за счет роста выручки от реализации продукции компании в исследуемый период на 25,7%. В целом, проведенные расчеты показали, что рост производительности труда не сказался позитивно в исследуемой компании на повышении эффективности корпоративной культуры, поскольку снизились показатели эффективности управления и удовлетворенности трудом.

В третьей главе в целях устранения всего комплекса выявленных проблем можно рекомендовать ООО «Газпром проектирование»

осуществлять модернизацию текущей системы управления корпоративной культурой к т.н. культуре синтеза. По результатам проведенного исследования предлагаем модель роста эффективности корпоративной культуры ООО «Газпром проектирование». проведенная оценка социально-экономической эффективности разработанных мер по каждой из разработанных групп мероприятий подтвердила сделанные выводы о росте эффективности предложенных изменений в модель корпоративной культуры ООО «Газпром Проектирование». Оценка эффективности первой группы мероприятий выявила перспективы устранения негативного тренда 2023-2025 гг. в отношении эффективности управления, а именно роста показателя эффективности управления на 15%. Расчет экономической эффективности второй группы разработанных мероприятий показал, что можно ожидать в прогнозный период снижение текущей негативной динамики коэффициента текучести кадров на 10%. Соответственно, при реализации второй группы разработанных мер, удовлетворенность от развития корпоративной культуры на примере коэффициента текучести кадров может вырасти на 10%. Оценка социально-экономической эффективности третьей группы мер позволила предположить в прогнозный период рост производительности труда на 6280,58 млн. руб./чел. или на 32,45%. В целом, реализация разработанного комплекса мер устраняет выявленный комплекс проблем, может повысить эффективность корпоративной культуры ООО «Газпром Проектирование» и является экономически обоснованной.