

**Винокуров Николай Дмитриевич**  
Ульяновский государственный технический университет  
**Лазарев Никита Владимирович**  
Ульяновский государственный технический университет

### **Корпоративная культура как драйвер организационных изменений и стратегического роста**

**Аннотация.** В статье рассматривается корпоративная культура как стратегический фактор развития российских компаний в условиях организационных изменений и усиливающейся конкурентной среды. Проведённый анализ демонстрирует, что именно особенности ценностной системы организации во многом определяют её способность к адаптации, инновациям и достижению устойчивого роста. На основе кейсов ПАО «Сбербанк», ГК «Росатом», X5 Group, Ozon и сети «Додо Пицца» выявлено, что трансформация корпоративной культуры оказывает непосредственное влияние на эффективность бизнес-процессов, инновационный потенциал, кадровую устойчивость и имидж организации. Особое внимание уделено сопоставлению практик промышленных и цифровых компаний, что позволило выявить универсальные и специфические механизмы культурных изменений. Показано, что корпоративная культура выступает не только средством адаптации к внешним вызовам, но и драйвером стратегического роста. Полученные результаты обосновывают практические рекомендации для руководителей по формированию и развитию ценностной базы, обеспечивающей долгосрочный успех и устойчивую конкурентоспособность предприятия.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, стратегический рост, организационные изменения, инновации, кадровая политика, вовлечённость сотрудников, российские компании, управленческие практики.

**Vinokurov Nikolay Dmitrievich**  
Ulyanovsk State Technical University  
**Lazarev Nikita Vladimirovich**  
Ulyanovsk State Technical University

### **Corporate culture as a driver of organizational change and strategic growth**

**Annotation.** The article considers corporate culture as a strategic factor in the development of Russian companies in the context of organizational changes and an increasingly competitive environment. The analysis demonstrates that it is the features of an organization's value system that largely determine its ability to adapt, innovate, and achieve sustainable growth. Based on the cases of Sberbank PJSC, Rosatom State Corporation, X5 Group, Ozon and the Dodo Pizza network, it was revealed that the transformation of corporate culture has a direct impact on the efficiency of business processes, innovation potential, personnel sustainability and the image of the organization. Special attention is paid to comparing the practices of industrial and digital companies, which made it possible to identify universal and specific mechanisms of cultural change. It is shown that corporate culture acts not only as a means of adaptation to external challenges, but also as a driver of strategic growth. The results obtained substantiate practical recommendations for managers on the formation and development of a value base that ensures long-term success and sustainable competitiveness of the enterprise.

**Keywords:** corporate culture, strategic growth, organizational changes, innovations, personnel policy, employee engagement, Russian companies, management practices.

В современном деловом мире корпоративная культура считается одним из ключевых факторов успеха организации. Исследователи отмечают, что даже крупнейшие компании с внушительными активами и долей рынка уязвимы к изменению внешних условий, если их внутренняя культура не способна к адаптации. Более того, выживание организации на рынке и рост её прибыльности напрямую зависят от корпоративной культуры. Корпоративная культура – это не просто свод внутренних правил, а мощный стратегический инструмент, влияющий на бизнес-процессы, мотивацию персонала, инновации и взаимодействие с клиентами. Компании, которые сознательно формируют сильную культуру, обычно формируют сплочённую команду, снижают издержки, повышают производительность и улучшают обслуживание клиентов. В условиях России 2020-х гг., с её вызовами и трансформациями, тема корпоративной культуры приобретает особую актуальность. Всё больше отечественных организаций рассматривают инвестиции в развитие культуры как вложение в своё будущее, ожидая, что сильная культура станет драйвером организационных изменений и обеспечит стратегический рост бизнеса.

Корпоративную культуру нередко рассматривают как инструмент управления поведением людей в организации и как существенное конкурентное преимущество. Она пронизывает все аспекты деятельности предприятия – от требований к качеству продукции до системы мотивации персонала. Поэтому корпоративные ценности и нормы в конечном счёте влияют на показатели бизнеса. Привлекательная культура позволяет компании привлекать талантливых сотрудников, удерживать их, снижать внутренние конфликты и повышать производительность труда. Так, согласно исследованию консалтинговой группы «Экопси», рабочие результаты сотрудника на 43–64% зависят от того, насколько его личные ценности совпадают с ценностями компании. Иными словами, чем сильнее человек разделяет миссию и принципы организации, тем выше его вовлечённость и эффективность. Совпадение мировоззрения персонала с корпоративной идеологией вдохновляет людей трудиться с полной отдачей, поскольку они видят смысл в своем вкладе[3].

Исходя из этого можно сделать вывод, что, развитая корпоративная культура формирует основу для высокой результативности: она задаёт поведенческие ориентиры, объединяет коллектив общей целью и мотивирует сотрудников работать на достижение стратегических задач. Культура организации охватывает факторы, напрямую влияющие на прибыль и рост бизнеса. Не случайно в последние годы многие предприятия активно инвестируют в развитие корпоративной культуры, понимая ценность таких вложений. Сильная культура не рассматривается ими как издержки, а напротив – как стратегическая инвестиция в долгосрочное развитие компании.

Ярким примером служит трансформация госкорпорации «Росатом». В 2011 году перед компанией была поставлена амбициозная цель – стать глобальным лидером атомной энергетики, выйти на международные рынки. Однако достичь этого было невозможно в рамках прежней организационной культуры, основанной на принципах бюрократической иерархии и статус-кво. Руководство решило, что для прорыва требуются глубокие изменения культуры – переход к «культуре успеха», ориентированной на результат, инновации и проактивность. С помощью экспертов был проведён комплекс мероприятий: диагностика текущей культуры, серия стратегических сессий с топ-менеджерами, отраслевые конференции, разработка новых корпоративных ценностей, внедрение системы KPI и рейтингования подразделений по бизнес-результатам.

Эти шаги позволили постепенно сдвинуть устои: менеджмент и сотрудники начали перенимать новую систему ценностей и моделей поведения. В итоге удалось существенно усилить целевую культуру “успеха” и интегрировать разрозненные предприятия в единую команду. Такая единая проактивная культура стала важным фактором реализации стратегии – к 2021 году «Росатом» превратился в высокотехнологичную, конкурентоспособную компанию мирового уровня, заняв первое место в мире по портфелю зарубежных заказов (более \$130 млрд). Данный кейс наглядно демонстрирует, как

трансформация корпоративной культуры послужила катализатором организационных изменений, позволив добиться стратегических целей. [3]

Другой показательный пример – эволюция ПАО «Сбербанк». В начале 2000-х годов Сбербанк воспринимался как типичный государственный банк с жёсткой иерархией, бюрократическими процедурами и низкой клиентоориентированностью. Эта корпоративная культура формировала медлительность в принятии решений, слабую вовлечённость сотрудников и отрицательно сказывалась на удовлетворённости клиентов. [6]

С середины 2010-х годов в банке начались масштабные преобразования, направленные не только на внедрение цифровых технологий, но и на глубокую трансформацию корпоративной культуры. Согласно внутренним исследованиям и внешним обзорам[7][8], акцент был сделан на развитие таких ценностей, как:

- ответственность за результат,
- лидерское мышление сотрудников,
- командная работа и взаимопомощь,
- ориентация на клиента и инновации.

Эти ценности были встроены в систему KPI, практики оценки и обучения персонала, а также в бренд-стратегию банка («Сбер» как экосистема). В отчётах банка отмечается внедрение lean-подходов (производственной системы Сбербанка), что позволило сократить издержки, повысить скорость операций и улучшить качество обслуживания.

Анализ изменений показал, что ключевым эффектом трансформации стало формирование новой мотивационной модели: сотрудники начали восприниматься как ценность организации, а отношения внутри коллектива — как система долгосрочного сотрудничества. Это способствовало росту вовлечённости персонала и улучшению клиентского сервиса.[7]

В результате, по данным годовых отчётов и аналитических материалов, Сбербанк не только повысил операционную эффективность и уровень удовлетворённости клиентов, но и сумел укрепить свои рыночные позиции[8]:

- увеличил долю цифровых каналов обслуживания,
- стал лидером в сегменте онлайн-банкинга,
- сформировал экосистему, объединяющую финансовые и нефинансовые сервисы.

Тем самым изменение корпоративной культуры стало не просто поддержкой технологической трансформации, а её необходимым условием: без перехода от бюрократического к клиентоориентированному и инновационному типу культуры внедрение новых бизнес-моделей оказалось бы невозможным.

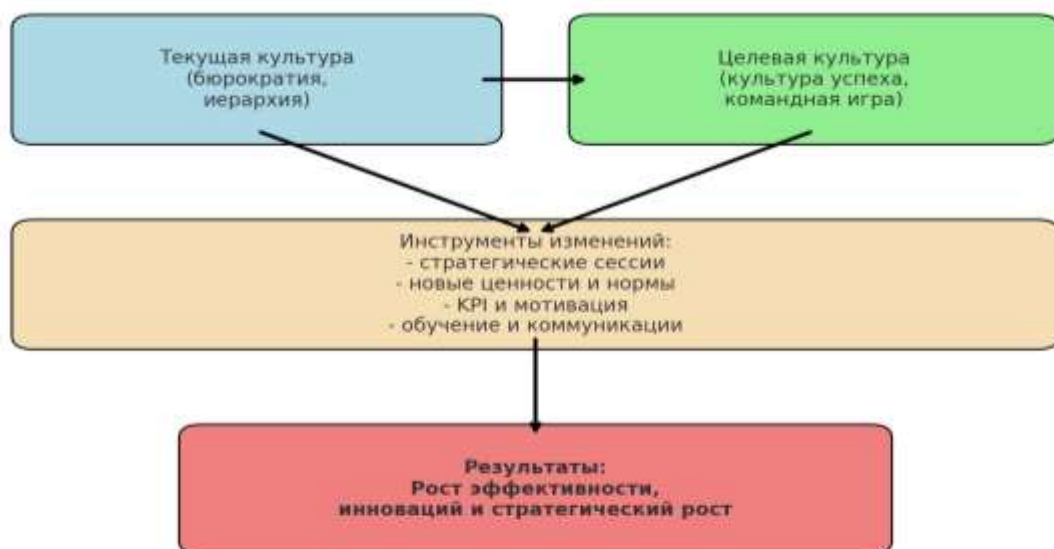


Рисунок 1 – Взаимосвязь корпоративной культуры и организационных изменений (на примере трансформации в «Росатоме» и Сбербанке)

Таким образом, корпоративная культура играет роль фундамента, на котором строятся изменения. Если фундамент не подходит – его сначала нужно укрепить или перестроить. Организации, сумевшие изменить свою культуру в соответствии со стратегическими задачами, значительно повышают шансы на успех трансформаций. В противном случае культура может стать «тормозом»: инициативы тормозятся негласным сопротивлением, сотрудники остаются привержены старым привычкам. Практика российских компаний показала, что осознанное управление культурой (через ценности, лидерство, коммуникации) позволяет преодолеть инерцию и направить организацию на курс развития.

Помимо облегчения внутренних изменений, правильно выстроенная корпоративная культура служит мощным драйвером внешнего роста бизнеса. Сильная культура напрямую влияет на ключевые экономические показатели через повышение эффективности, инновационности и репутации компании. Рассмотрим несколько направлений, по которым культура способствует стратегическому росту, с примерами из практики российских компаний.

Для крупных торгово-розничных сетей проблема высокой текучести кадров является системной и напрямую связана с особенностями корпоративной культуры. В начале 2020-х годов в X5 Group (сети «Пятёрочка», «Перекрёсток» и др.) наблюдалась значительная текучесть линейного персонала, что приводило к росту издержек на подбор и обучение работников и негативно отражалось на качестве обслуживания клиентов.[8]

Руководство компании инициировало комплекс мероприятий, направленных на формирование более устойчивой корпоративной культуры. Согласно аналитическим материалам X5 Group и ряду исследований [9], ключевыми направлениями стали:

- внедрение прозрачных карьерных траекторий,
- развитие системы наставничества,
- улучшение условий труда,
- повышение качества коммуникаций между менеджментом и линейным персоналом.

Результаты данных инициатив выразились в снижении текучести кадров примерно на 20% за несколько лет, что позволило существенно сократить издержки на рекрутинг и адаптацию новых сотрудников. Одновременно возросла вовлечённость персонала, что положительно сказалось на качестве обслуживания клиентов и стабильности операционных процессов.

Таким образом, трансформация корпоративной культуры в X5 Group продемонстрировала прямую зависимость между изменением ценностных ориентиров в организации и повышением операционной эффективности.

Культура, поощряющая инициативность и предпринимательское мышление, стимулирует сотрудников генерировать новые идеи, оптимизировать процессы и повышать эффективность. Так, в компании Ozon (крупнейшая российская e-commerce платформа) создана атмосфера стартапа внутри корпорации: поощряются смелые предложения и внутреннее предпринимательство. В Ozon действует система внутренних предложений (idea management), где каждый сотрудник может внести идею по улучшению бизнеса, и если она приносит выгоду – автор получает вознаграждение.[2]

За один год сотрудники Ozon предложили свыше 500 рационализаторских идей, многие из которых были реализованы, позволив компании сократить издержки примерно на 15%[2]. Кроме того, персонал почувствовал себя услышанным и ценным – уровень вовлечённости заметно вырос. Подобная культура инноваций стала конкурентным преимуществом Ozon, ускоряя его рост на рынке.

Франчайзинговая сеть «Додо Пицца» представляет собой пример компании, где корпоративная культура была заложена в основу стратегии роста с момента основания. Организационная модель строилась на принципах открытости, доверия и вовлечённости сотрудников и партнёров. Основатель компании Ф. Овчинников с самого начала транслировал ценность прозрачности: финансовые показатели франчайзи публиковались в открытом доступе, что формировало доверие к бренду и снижало барьеры для привлечения новых партнёров.

Согласно корпоративным материалам и аналитическим исследованиям (2022–2024 гг.), ключевыми элементами культуры стали:

- максимальная прозрачность управленческих решений,
- командное взаимодействие и вовлечённость сотрудников,
- ориентация на инновации и использование цифровых технологий (например, собственная IT-платформа Dodo IS, интегрированная во все процессы сети).

Данные подходы позволили компании продемонстрировать устойчивый рост. Согласно годовым отчётам компании, к 2023 году «Додо Пицца» вошла в число крупнейших сетей пиццерий в России, превысив показатель в 950 заведений в более чем 17 странах. Общая выручка сети превысила 65 млрд руб. в 2022 году, что на 32% выше показателя предыдущего года. Приток новых франчайзи во многом объясняется именно культурой доверия и открытости: франчайзинговая модель позиционируется как «честное партнёрство», где партнеры имеют доступ ко всей финансовой информации и стандартам работы. [5]

Культурные особенности компании напрямую повлияли на её стратегический рост. Во-первых, прозрачность и открытость усилили имидж бренда и позволили быстро масштабировать франшизу: новые предприниматели рассматривали «Додо» как более надёжного партнёра по сравнению с другими сетями. Во-вторых, внутренняя вовлечённость сотрудников повысила устойчивость компании к кадровым рискам: уровень текучести персонала в сети значительно ниже среднерыночного показателя для сегмента HoReCa. В-третьих, ценность инноваций обеспечила компании конкурентное преимущество за счёт внедрения технологий автоматизации управления ресторанами.

Сравнительный анализ рассмотренных кейсов позволил выделить ключевые культурные инициативы и их стратегические результаты, которые обобщены в таблице 1.

**Таблица 1.** Влияния корпоративной культуры на стратегические результаты на основе анализа российских компаний.

Компания / сектор	Ключевые культурные инициативы	Результаты / эффекты
-------------------	--------------------------------	----------------------

<b>X5 Group (ритейл, промышленная логистика)</b>	Внедрение системы наставничества, развитие прозрачных карьерных траекторий, улучшение коммуникации с линейным персоналом	Снижение текучести кадров на ~20%; сокращение расходов на найм и обучение; рост вовлечённости персонала, улучшение качества обслуживания клиентов
<b>Ozon (e-commerce, IT)</b>	Система управления идеями (idea management), поощрение внутреннего предпринимательства, культура «стартапа внутри корпорации»	Более 500 новаторских идей за год; сокращение издержек на ~15%; рост вовлечённости сотрудников и скорости инноваций
<b>«Додо Пицца» (HoReCa / франчайзинг)</b>	Прозрачность и открытость (публичные финпоказатели), доверие и вовлечённость сотрудников, свобода инициатив	Быстрый рост франчайзинговой сети; повышение доверия со стороны партнёров и клиентов; формирование лояльного комьюнити вокруг бренда
<b>Росатом (промышленность / энергетика)</b>	Переход от бюрократической к «культуре успеха»: стратегические сессии, новые корпоративные ценности, KPI и рейтингование подразделений	Рост эффективности и инновационности; интеграция предприятий в единую команду; мировой лидер по портфелю зарубежных заказов (>130 млрд \$ к 2021 г.)
<b>Сбербанк (финансы / IT-экосистема)</b>	Переход от иерархии к «командной игре»: лидерские компетенции, новые принципы мотивации, формирование ценностей человечности и сотрудничества	Ускорение цифровой трансформации; повышение инновационности и гибкости; укрепление рыночных позиций и расширение экосистемы

Как видно из таблицы, изменения в корпоративной культуре оказывают многосторонний положительный эффект на стратегическое развитие организаций. За счёт повышения отдачи персонала, ускорения инноваций, улучшения качества сервиса и укрепления репутации такие компании растут быстрее конкурентов. Именно поэтому во многих успешных организациях культура рассматривается как стратегический ресурс. Руководители, уделяющие внимание формированию правильных ценностей и атмосферы, получают неформальный, но мощный рычаг управления ростом бизнеса.

**Заключение.** Результаты анализа свидетельствуют о том, что корпоративная культура играет ключевую роль в обеспечении организационных изменений и стратегического роста. Прежде всего, корпоративная культура определяет готовность компании к организационным изменениям: при совпадении культурных ценностей со стратегическими целями трансформации реализуются быстрее и эффективнее, что подтверждается примерами «Росатома» и Сбербанка.

Кроме того, через систему ценностей и механизм мотивации культура оказывает прямое влияние на ключевые показатели деятельности – от текучести кадров и производительности до уровня клиентской лояльности. Так, кейс X5 демонстрирует, что развитие культуры снижает издержки, а пример Ozon подтверждает, что вовлечение сотрудников в инновационный процесс способствует росту эффективности.

Наконец, корпоративная культура формирует имидж организации, влияя на доверие со стороны клиентов, партнёров и инвесторов. Ориентация «Додо Пиццы» на открытость и качество стала одним из факторов масштабирования сети и завоевания рыночных позиций, что подчёркивает значимость нематериальных ресурсов для стратегического успеха.

Для управленческой практики из этого следует ряд рекомендаций. Руководителям следует сознательно формировать и развивать корпоративную культуру, соотнося её элементы со стратегическими целями компании. Важнейшим механизмом здесь является пример лидера – поведение топ-менеджеров задаёт тон всей организации. Если лидеры демонстрируют приверженность декларируемым ценностям, сотрудники склонны им следовать. Необходимо также выстроить систему мотивации и обучения, подкрепляющую нужные модели поведения. Обучение персонала должно быть направлено не только на развитие профессиональных навыков, но и на воспитание – привитие работникам ценностей и норм, принятых в организации. Рекомендуется регулярно измерять уровень развития корпоративной культуры (например, с помощью опросов вовлечённости, оценки разделяемости ценностей) и отслеживать прогресс после реализуемых инициатив. Это позволит понять, насколько вложения в культуру окупаются ростом эффективности – по сути, оценивать ROI культурных изменений.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что корпоративная культура – это стратегический актив организации. Она может быть как тормозом, так и двигателем развития. Компании, сумевшие выстроить сильную позитивную культуру, получают устойчивые конкурентные преимущества и гибкость в условиях внешней турбулентности. Для российских предприятий, стремящихся к долгосрочному росту, важно рассматривать работу с корпоративной культурой не как разовое мероприятие, а как непрерывный процесс и инвестицию.

#### Список источников

1. Коротаяева Е. Корпоративная культура — ключевой фактор роста прибыли // РБК Компании. 2025. 9 мая. URL: <https://companies.rbc.ru/news/sVWaP1W1YG/korporativnaya-kultura---klyuchevoy-faktor-rosta-pribyili/> (дата обращения: 19.08.2025).
2. Кубсорока Н. Корпоративная культура как инструмент для роста бизнеса // Русская Школа Управления (медиапортал). 2025. 23 июня. URL: <https://uprav.ru/blog/korporativnaya-kultura-kak-instrument-dlya-rosta/> (дата обращения: 19.08.2025).
3. Экопси Консалтинг. Комплексная поддержка трансформации корпоративной культуры (кейс «Росатом») [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ecopsy.ru/cases/kompleksnaya-podderzhka-transformatsii-korporativnoy-kultury-rosatom/> (дата обращения: 19.08.2025).
4. Воронова Т. Сбербанк ускорил культурную трансформацию в рамках стратегии 2020 // *Ведомости*. – 2017. – 4 декабря. – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2017/12/04/743989-gref-sberbank> (дата обращения: 19.08.2025).
5. Шавина Е. В. Корпоративная культура в франчайзинговых сетях: на примере компании «Додо Пицца» // *Современный менеджмент: теория и практика*. – 2023. – № 4. – С. 55–63.
6. Круглик Н. В. Диагностика корпоративной культуры и структура организационных проблем современной компании (на примере ПАО «Сбербанк России») // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2023. – № 6(96). – С. 85–93.
7. Овчинникова В. К. Корпоративная культура в банках: особенности и значение для мотивации сотрудников // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2024. – № 1. – С. 112–120.

8. ПАО «Сбербанк России». Годовые отчёты за 2020-2023 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications> (дата обращения: 24.08.2025).
9. ПАО «X5 Group». Годовые отчёты за 2021-2023 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/reports/> (дата обращения: 24.08.2025).
10. Симонова Е. В. Корпоративная культура в торгово-розничных сетях: влияние на текучесть персонала // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. – 2023. – № 2. – С. 44–52.
11. Морозова Л. П., Котова А. Н. Управление персоналом в российских ритейл-компаниях: современные тенденции и практики // *Экономика и управление*. – 2022. – № 10(188). – С. 67–74.
12. Корпоративная культура — ключевой фактор роста прибыли в ритейле (на примере X5 Group) // РБК Компании. – 2025. – 9 мая. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/sVWaP1W1YG/> (дата обращения: 24.08.2025).
13. ООО «Додо Пицца». Годовые отчёты в за 2021-2023 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://dodobrands.io/reports> (дата обращения: 24.08.2025).
14. РБК+. «Додо Пицца»: как открытая культура помогла построить крупнейшую сеть пиццерий в России // РБК+. – 2023. – 14 сентября. – URL: <https://plus.rbc.ru/news/dodo-pizza-2023> (дата обращения: 24.08.2025).

#### **Сведения об авторах**

**Винокуров Николай Дмитриевич**, аспирант кафедры «Экономика и менеджмент», Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

**Лазарев Никита Владимирович**, аспирант кафедры «Экономика и менеджмент», Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

#### **Information about the authors**

**Vinokurov Nikolay Dmitrievich**, Postgraduate Student of the Department of Economics and Management, Ulyanovsk State Technical University, Ulyanovsk, Russia

**Lazarev Nikita Vladimirovich**, Postgraduate Student of the Department of Economics and Management, Ulyanovsk State Technical University, Ulyanovsk, Russia