

УДК 334.722

**РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБЕСПЕЧЕНИИ  
УСТОЙЧИВОСТИ И АНТИКРИЗИСНОЙ ГОТОВНОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Снигирева Г.Д.**

*Кандидат экономических наук, доцент  
Вятский государственный университет,  
Киров, Россия*

**Катаргина К.П.**

*студент,  
Вятский государственный университет,  
Киров, Россия*

**Лопухина В.А.**

*студент,  
Вятский государственный университет,  
Киров, Россия*

**Аннотация**

Статья посвящена анализу роли корпоративной культуры в обеспечении устойчивости и антикризисной готовности организаций. Рассмотрены различные определения корпоративной культуры, структура и ключевые элементы данного явления. Выявлено влияние корпоративной культуры на адаптивность, эффективность коммуникаций, устойчивость бизнес-процессов и способность компании реагировать на кризисные ситуации. Показано, что сильная корпоративная культура снижает текучесть кадров, повышает

вовлечённость и способствует более быстрому восстановлению организации в условиях кризиса.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, устойчивость организации, антикризисное управление, адаптивность, вовлечённость, ценности компании.

***THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN ENSURING THE  
SUSTAINABILITY AND CRISIS READINESS OF AN ORGANIZATION***

***Snigireva G.D.***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

*Vyatka State University,*

*Kirov, Russia*

***Katargina K.P.***

*Student,*

*Vyatka State University,*

*Kirov, Russia*

***Lopukhina V.A.***

*Student,*

*Vyatka State University,*

*Kirov, Russia*

**Abstract**

The article analyzes the role of corporate culture in ensuring the sustainability and crisis readiness of an organization. Various definitions of corporate culture, its structure, and key elements are considered. The article identifies the impact of corporate culture on adaptability, communication efficiency, business process sustainability, and the company's ability to respond to crisis situations. It shows that Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

a strong corporate culture reduces staff turnover, increases employee engagement, and facilitates the organization's faster recovery during crises.

**Keywords:** corporate culture, organizational sustainability, crisis management, adaptability, employee engagement, company values.

В условиях высокой нестабильности и неопределенности внешней среды, глобальной конкуренции и нарастающих экономических рисков вопрос устойчивости организации и ее антикризисной готовности становится особенно актуальным. Безусловно, антикризисные инструменты важны, но наибольший результат они принесут, если будут применяться вместе с корпоративной культурой, такое взаимодействие позволит компании не только выживать, но развиваться в условиях кризиса. Корпоративная культура формирует нормы поведения, ценности, подходы к принятию решений и взаимодействию сотрудников, тем самым определяя скорость адаптации к изменениям и эффективность антикризисных мер. Она существует в любой компании с момента ее образования до самого конца. Грамотное управление корпоративной культурой позволяет сокращать расходы не только на подбор персонала, но и создание имиджа компании [10].

Мировое исследование Gallup показало, что в 2024 году только 21 % сотрудников вовлечены в работу, что приводит к потерям производительности в размере около 438 млрд долларов ежегодно, что подтверждает необходимость развития корпоративной культуры как фактора устойчивости организации [12].

Поскольку нет единого определения понятия «корпоративная культура» рассмотрим в таблице 1, что различные авторы понимают под ней.

Таблица 1 — Трактовки понятия «корпоративная культура»

Автор	Кем является автор?	Понятие
Эдгар Шейн	Американский психолог и практик менеджмента, именно он впервые использовал понятие «корпоративная культура»	Совокупность коллективных представлений, усвоенных группой для разрешения тех или иных проблем адаптации к изменениям внешней и внутренней среды.
Дэниел Денисон	Профессор кафедры организации и управления в бизнес-школе IMD в Лозанне, Швейцария	Совокупность убеждений и практик, которые определяют, как организация выполняет свою миссию, взаимодействует с внешней средой и выстраивает внутренние отношения.
Герт Хоффстеде	Нидерландский социолог, который предложил теоретическую модель корпоративной культуры, связывающую национальные культуры и культуры организаций	Коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной организации от членов другой. Она выражается в общих ценностях, символах и моделях поведения.
В. А. Спивак	Российский теоретик менеджмента	Система материальных и духовных ценностей, определяющая уникальный облик организации.
А. Я. Кибанов	Российский учёный, профессор, доктор экономических наук, основоположник научной школы управления персоналом в России,	Набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий».

Составлено авторами на основе [10, 4, 3, 9, 2]

Рассмотренные трактовки корпоративной культуры показывают, что:

- Зарубежные авторы (Шейн, Хоффстеде, Денисон) акцентируют внимание на адаптационной функции, связывая культуру со способностью организации реагировать на изменения внешней среды;
- Российские исследователи (Кибанов, Спивак) больше внимания уделяют ценностям, нормам и социальной среде, формирующими взаимодействие сотрудников.

Таким образом корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей, норм, традиций и моделей поведения, которые разделяются сотрудниками организации и направляют их деятельность, тем самым отличая их от членов другой организации. Вместе с организационной устойчивостью и антикризисной готовностью она объединяется в единую систему, которая способна противостоять кризисам и сохранять стабильность.

Организационная устойчивость — это динамическая способность компании не просто выживать, но и успешно адаптироваться, развиваться и процветать в условиях неопределенности, кризисов, изменений рынка или технологий, сохраняя при этом свою структуру и ключевые функции, и даже используя трудности как источник роста.

По данным Deloitte в 2023 году 82% руководителей считали культуру организации конкурентным преимуществом, только 23% компаний систематически управляют этим ресурсом. Компании с сильной культурой демонстрируют на 59% более высокую устойчивость к кризисам и на 44% более эффективны в управлении рисками [5]. Таким образом, можем сказать о том, что корпоративная культура непосредственно влияет на устойчивость организации, но это влияние может быть разным, рассмотрим его на рисунке 1.

## КАК МЕНЯЕТСЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



Рис.1 - Влияние корпоративной культуры на устойчивость организации

Составлено авторами на основе [1]

Представленная на рисунке модель позволяет сделать вывод о том, что корпоративная культура выступает не просто внутренним атрибутом организации, а является фактором её устойчивости. Она определяет характер управленческих решений, степень согласованности действий сотрудников и способность организации сохранять целостность в периоды изменений. Независимо от уровня её развитости, корпоративная культура формирует поведенческие реакции коллектива, влияет на скорость адаптации и уровень неопределенности внутри компании. Таким образом, устойчивость оказывается не следствием отдельного набора инструментов, а результатом глубинных ценностных и коммуникационных оснований, которые культура создаёт и поддерживает. Именно поэтому развитие корпоративной культуры следует рассматривать как долгосрочную инвестицию в способность

организации противостоять кризисам и обеспечивать стабильное функционирование в условиях внешней турбулентности.

Ключевые механизмы, позволяющие компаниям укреплять устойчивость:

1. Поддержка сотрудников и лидерство высшего руководства. Лидеры, демонстрирующие уверенность, последовательность и поддержку персонала, создают чувство стабильности даже в условиях высокой неопределённости.

2. Единство ценностей и практик поведения. Корпоративная культура создаёт единое поведенческое поле, в рамках которого сотрудники опираются на общие ценности, принципы и стандарты поведения. Это позволяет минимизировать внутренние противоречия и сократить время на согласование действий.

3.Прозрачные коммуникации, устраниющие неопределённость. Прозрачные коммуникации — регулярные, честные и предсказуемые — позволяют устраниить информационную неопределённость и удержать коллектив в едином рабочем ритме.

4. Сохранение трудового потенциала и лояльности. Потеря компетенций внутри организации приводит к удорожанию процессов, увеличению ошибок и снижению скорости выхода из кризисной фазы. Поэтому стратегической задачей становится сохранение трудового капитала — рабочей силы, знаний, опыта, корпоративных навыков. Сильная корпоративная культура повышает лояльность, снижает текучесть и способствует вовлечённости, что напрямую укрепляет устойчивость компаний [1].

По результатам исследования агентства Gallup Institute, в компаниях с высоким индексом вовлечённости продуктивность сотрудников на 21% выше, прибыль таких организаций на 22% превышает доходы фирм, где персонал не проявляет включённость, а также снижается кадровая текучка на 25%. Эти

показатели подтверждают, что корпоративная культура влияет не только на психологический климат, но и на финансовую и кадровую устойчивость организации [7].

Антикризисная способность (или антикризисное управление) — это комплекс мер и навыков, позволяющих организации или личности прогнозировать, предотвращать, смягчать последствия и выводить из сложной, кризисной ситуации

Корпоративная культура является ключевым фактором антикризисной готовности компании, когда она включает конкретные механизмы, способствующие быстрому и слаженному реагированию на кризисные ситуации. Исследования показывают, что сильная корпоративная культура повышает устойчивость бизнеса и способствует удержанию талантов: по данным PwC, компании с развитой корпоративной культурой на 68–72% успешнее реализовывали инициативы по изменениям и адаптировались к кризисным условиям, включая пандемию COVID-19 [1].

Одним из инструментов антикризисной корпоративной культуры являются кризисные коммуникации, которые включают в себя:

- Четкие регламенты и протоколы передачи информации в условиях неопределенности снижают риск дезинформации и паники.
- Формирование «единого голоса» компании, когда сотрудники используют согласованную информацию, улучшает координацию действий.

Другим важным инструментом является культура безопасности и риск-менеджмента:

- Интеграция риск-ориентированных практик в повседневную деятельность позволяет оперативно реагировать на угрозы.
- Обучение сотрудников основам безопасного поведения снижает вероятность ошибок и аварий.

- Разработка процедур быстрого реагирования минимизирует последствия кризисов для бизнеса.

Следующий инструмент: обучение и тренировки кризисных сценариев

- Регулярные ролевые игры и симуляции кризисов (финансовых, технологических, репутационных) повышают готовность персонала.
- Анализ прошедших сценариев и внедрение полученного опыта позволяет адаптировать процессы и улучшать реакцию на нестандартные ситуации.

Внедрение этих инструментов позволяет корпоративной культуре не только формировать единое понимание ценностей и норм, но и конкретно повышать скорость принятия решений, устойчивость бизнес-процессов и способность компании эффективно противостоять кризисам. Сильная культура становится стратегическим ресурсом, обеспечивающим конкурентное преимущество и долгосрочную устойчивость компании .

Таким образом, корпоративная культура выступает интегративным фактором, обеспечивающим баланс между стабильностью системы и её способностью к изменениям. Именно она определяет, сможет ли организация своевременно реагировать на вызовы и сохранить устойчивость в долгосрочной перспективе.

Важным аспектом изучения роли корпоративной культуры в обеспечении устойчивости и антикризисной готовности является анализ практических примеров. Рассмотрение конкретных компаний позволяет выявить, как ценности, нормы и принципы организации влияют на способность адаптироваться к внешним и внутренним вызовам.

Apple — пример успешной корпоративной культуры, которая помогает компании выдерживать кризисы. Это связано с особенностями ценностей, стиля управления, коммуникации и развития сотрудников. Некоторые черты корпоративной культуры Apple:

- Секретность;
- Ориентация на результат;
- Индивидуализм.

Главными ценностями являются: упор на инновации и фокус на клиентах [10].

Устойчивость Apple в кризисных ситуациях — это прямое следствие её корпоративной культуры. Она служит одновременно и компасом для принятия решений, и фундаментом для стратегических инноваций, и щитом, превращающим внешние риски в конкурентные преимущества. Это доказывает, что инвестиции в формирование сильной культуры являются важнейшей частью антикризисной подготовки.

Антикризисное управление является неотъемлемой частью общей бизнес-стратегии компании, которая направлена на обеспечение стабильности, устойчивости и долгосрочного развития компании в условиях возможных экономических трудностей и неопределенности, поэтому большую роль в этом играет корпоративная культура [8].

Корпоративная культура является стратегическим ресурсом, обеспечивающим устойчивость и антикризисную готовность организации. Она влияет на скорость принятия решений, качество коммуникаций, мотивацию сотрудников, способность адаптироваться к кризисам и минимизировать риски. Данные современных исследований подтверждают, что компании с сильной корпоративной культурой демонстрируют более высокий уровень эффективности, устойчивости и инновационности, а также легче преодолевают кризисы и сохраняют конкурентные позиции.

## Библиографический список

1. Измайлова М. А. Значимость корпоративной культуры для устойчивости компаний в условиях кризисных явлений / М.А. Измайлова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – №1. [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachimostkorporativnoy-kultury-dlya-ustoychivosti-kompaniy-v-usloviyah-krizisnyh-yavleniy> (дата обращения: 08.12.2025).
2. Корнеева А. И. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности персонала предприятия гостеприимства / А. И. Корнеева // Вестник науки. – 2021. – №6-1 (39). [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-effektivnost-deyatelnosti-personala-predpriyatiya-gostepriimstva> (дата обращения: 02.12.2025).
3. Корпоративная культура: практическое руководство // SberUniversity. [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://sberuniversity.ru/research/management-practices/practical-guide/korporativnaya-kultura> (дата обращения: 02.12.2025).
4. Одинцова О. Н. Организационная культура: сущность и методология анализа Э. Шейна/ О. Н. Одинцова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 42. [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-suschnost-i-metodologiya-analiza-e-sheyna> (дата обращения: 01.12.2025).
5. Организационная культура в менеджменте: сущность и значение [Электронный ресурс] // Sky.pro. — Режим доступа — URL: <https://sky.pro/wiki/management/organizatsionnaya-kultura-v-menedzhmente-sushchnost-i-znachenie/> (дата обращения: 03.12.2025).

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

6. Пашкус В. Ю. Подходы к измерению организационной культуры по модели Г. Хофтеде: принципы, параметры, критика/ В. Ю. Пашкус, Н. А. Пашкус, Б. О. Балтыков // Проблемы современной экономики. – 2018. – № 4 (68). [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-izmereniyu-organizatsionnoy-kultury-po-modeli-g-hofshtede-printsipy-parametry-kritika> (дата обращения: 03.12.2025).
7. Работа с вовлечённостью сотрудников [Электронный ресурс] // Центр управления организацией. — Режим доступа — URL: <https://xn-80aalwjeb2o.xn--p1ai/blog/stati/rabota-s-vovlechennostyu-sotrudnikov> (дата обращения: 01.12.2025).
8. Снигирева Г.Д., Кочурова И.Д. Антикризисное управление: проблемы и пути их решения / Снигирева Г.Д., Кочурова И.Д. // В сборнике: Студенческие научные исследования. сборник статей XIX Международной научно-практической конференции. Пенза, 2024. С. 97-99.
9. Спивак В. А. Корпоративная культура. Теория и практика / В. А. Спивак. – М.: 2001г. – 345 с.
10. Унылова А. В. Теоретические подходы к определению корпоративной культуры и ее классификация / А. В. Унылова // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – № 7. [Электронный ресурс] — Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-opredeleniyu-korporativnoy-kultury-i-ee-klassifikatsiya> (дата обращения: 03.12.2025).
11. Organisational Culture of Apple [Электронный ресурс] // TheTeam Blog. — Режим доступа — URL: <https://theteam.blog/apple-organizational-culture/> (дата обращения: 03.12.2025).
12. State of the Global Workplace [Электронный ресурс] // Gallup. — Режим доступа — URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата обращения: 02.12.2025).