

**ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В РОССИИ:  
ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРАКТИК**

DOI 10.34685/NI.2026.86.54.006

**Давиденко Елена Анатольевна,**  
соискатель, Южный филиал  
Российского научно-исследовательского  
института культурного и природного наследия  
имени Д.С. Лихачёва (Краснодар)  
Email: david.sch@yandex.ru

**Аннотация.** В настоящее время корпоративная культура в России превратилась в практический инструмент, оказывающий прямое влияние на ключевые управленческие показатели организаций. Особое внимание в связи с этим привлекают формирующиеся тренды в трансформации корпоративной культуры: её смещение от традиционной корпоративности и командной работы в сторону персонализации и индивидуального подхода. Цель данной статьи – исследовать эти тенденции изменения корпоративной культуры в контексте существующих практик управления современными организациями. В результате исследования выявлено, что следуя мировому тренду, корпоративная культура в российских компаниях трансформируется, становясь более человекоцентричной, адаптивной и гибкой. Также для управленцев становится ценным получение информации от сотрудников посредством экспертных опросов. Эта обратная связь служит инструментом для точной настройки дальнейших действий и этапов преобразований, позволяя интегрировать в них ценностные предпочтения как всей компании, так и ее конкретных подразделений.

**Ключевые слова** корпоративная культура, корпоративная среда, трансформация корпоративной культуры, экспертные оценки.

К 2025 году в России корпоративная культура перестала быть теоретическим конструктом и превратилась в практический инструмент, оказывающий прямое влияние на ключевые управленческие показатели организаций: удержание персонала, уровень мотивации и общую продуктивность команд. Классический подход, когда корпоративная культура воспринималась как набор формальных ценностей или нечеткое представление о стиле взаимодействия сотрудников, оказался неэффективным. Современные компании сталкиваются с необходимостью выстраивать прозрачную и последовательную культуру, которая соответствует реалиям сегодняшнего дня.

Исследования подтверждают эту тенденцию: 70% соискателей оценивают корпоративную культуру, а для 29% она становится определяющим фактором при выборе места работы. Главным источником недоверия к компании является расхождение между заявленными принципами и фактическим поведением менеджеров. Это подтверждается данными 2024 года: 56% работодателей отметили, что корпоративная культура стала причиной увольнений, причем в 29% случаев сотрудники самостоятельно приняли решение уйти из-за несоответствия ожиданиям [1].

Корпоративная культура, являющаяся отражением ценностей, традиций и специфики каждой компании, играет важную роль в восприятии сотрудников. Они оценивают рабочую среду на соответствие своим ожиданиям, что стало предметом совместного исследования аналитической компании ЦСП «Платформа», системы оценки репутации «СКАН-Интерфакс» и Российской ассоциации по связям с общественностью (РАСО) [2].

В контексте текущих изменений особый исследовательский интерес вызывают формирующиеся траектории трансформации корпоративной культуры, характеризующиеся её эволюцией от

коллективистских и командных парадигм к моделям, ориентированным на персонализацию и индивидуализацию.

Настоящая статья ставит своей целью системное исследование этих тенденций трансформации корпоративной культуры в контексте экспертных оценок управленческой практики современных организаций.

Исследователи разграничили корпоративную культуру как заданный сверху набор ценностей и корпоративную среду как их практическое воплощение. В условиях высокой конкуренции за кадры было установлено, что именно комфортная и демократичная рабочая среда выходит на первый план. Этот вывод подкреплен опросом 1000 работников, глубинными интервью с 20 представителями ведущих компаний и 50 экспертными беседами с HR-специалистами и консультантами [3].

В начале 2025 года результаты были подтверждены новым исследованием Calltouch, в котором приняли участие 2896 сотрудников из 50 российских компаний. Опрос показал, что для большинства работников (60%) корпоративная культура важна как фактор, объединяющий людей, а для 35% – как источник мотивации. Различия в предпочтениях наблюдаются по возрастным группам: зумеры отдают предпочтение атмосфере в коллективе, миллениалы – сочетанию атмосферы и мотивации, а люди старше 40 лет – совпадению корпоративных принципов с их личными [4].

Согласно исследованиям издания «Ведомости. Идеи управления», развитие корпоративной культуры в компаниях тесно связано с такими факторами, как высокая конкуренция за персонал. Там, где она присутствует, организации стараются создать комфортные условия для сотрудников, предлагая гибкие формы занятости и учитывая их постоянно меняющиеся потребности. Эта тенденция особенно ярко проявляется в IT-сфере и креативных индустриях [5].

Татьяна Шилова из компании «Яков и партнеры» утверждает, что авторитарная модель менеджмента уступает место более демократичным подходам. Все больше сотрудников выбирают свободную и открытую корпоративную среду. На рынке труда сейчас особенно востребованы две категории кандидатов: те, кто имеет опыт работы в западных компаниях и привык к культуре открытости, а также молодые специалисты, для которых важен диалог с работодателем. Компании активно внедряют эти принципы [6].

Эксперты ЦСП «Платформа», «СКАН-Интерфакс» и РАСО считают, что в современном мире способность бренда быстро адаптироваться к изменениям является его главным преимуществом. Не менее важны стремление к трансформации, скорость внедрения новшеств, многообразие мнений внутри компании и открытость к диалогу.

Внедрение корпоративных ценностей в деятельность организаций может оказать положительное влияние на финансовые показатели. В компаниях, где сотрудники чувствуют себя комфортно, снижается потребность в высокой материальной мотивации, а на первый план выходит нематериальная. Это позволяет удерживать расходы на оплату труда на умеренном уровне, так как люди сами хотят работать в такой среде, а не искать более выгодные предложения. Согласно данным ЦСП «Платформа», «СКАН-Интерфакса» и РАСО, три четверти сотрудников (76%) готовы пожертвовать частью своего дохода ради работы в компании с привлекательной внутренней атмосферой, причем 43% респондентов готовы к снижению зарплаты на 10% [7].

Чтобы определить ведущие российские компании по уровню комфорта рабочей среды, исследователи опросили экспертов и объединили обследованные организации в три группы.

Группа 1: «Драйверы перемен» – компании, которые фигурируют в более чем половине экспертных оценок. Их упоминание свидетельствует о том, что они являются ключевыми игроками, задающими тренды и активно формирующими трансформацию корпоративной среды по широкому спектру направлений.

Группа 2: «Активные трансформаторы» – компании, отмеченные экспертами в 30–50% случаев. Эти организации демонстрируют целенаправленные усилия по преобразованию своей деятельности, фокусируясь на нескольких значимых аспектах развития корпоративной среды.

Группа 3: «Фокусные преобразователи» – компании, упомянутые менее чем в 30% интервью. Несмотря на меньшую частоту упоминаний, их включение указывает на наличие существенных изменений и прогресса в трансформации корпоративной среды, по крайней мере, в одной из ключевых областей.

Возглавили список Газпромнефть, СБЕР, СИБУР, Т-Банк, Яндекс, X5 Group, во вторую группу вошли — Авито, ВкусВилл, Росатом, Северсталь, OZON, Unilever, лидеры третьего звена — Альфа-Банк, Аскона, Дело, Додо Пицца, Лаборатория Касперского, МТС, Норникель, Ростелеком, Самолет, ЭФКО, VK.

«Ведомости. Идеи управления» выделили Т-Банк как одну из самых передовых компаний в области корпоративной культуры [8]. Представитель Т-Банка объяснил, что их организация разработала собственный культурный код, независимый от владельцев, ключевым элементом которого является «доказательная коммуникация». Этот принцип подразумевает тестирование всех гипотез и решений на основе больших баз данных для достижения ясного понимания целей и прогнозирования результатов.

Для Т-Банка приоритетными являются такие аспекты, как оптимизация бюрократических процессов, обеспечение доступности и сокращение иерархической дистанции. Компания культивирует открытую коммуникацию, позволяющую любому сотруднику инициировать диалог с топ-менеджментом без формальных ограничений, что обусловлено стремлением к оперативному сбору обратной связи. Данный принцип распространяется на всех сотрудников, включая штатных специалистов и операционный персонал. Банк также реализует программы корпоративных бенефитов, направленные на поддержание здоровья сотрудников и их профессиональное развитие. Показательным примером является путь специалистов клиентского сервиса, которые успешно развиваются как в рамках своих направлений, так и переходя на руководящие позиции в центральном офисе.

В последнее время наметился тренд среди лидеров корпоративного рынка – активный обмен лучшими практиками в построении корпоративной культуры. Т-Банк является активным участником этого процесса, принимая у себя референс-визиты. Делегации из различных компаний, в том числе международных, посещают штаб-квартиру, где им демонстрируют организацию рабочего пространства, рассказывают о программах корпоративных льгот и других аспектах культуры. Такой обмен опытом способствует трансформации корпоративной культуры изнутри. Т-Банк отмечает широкий спектр организаций, проявляющих интерес к подобным встречам, включая представителей банковской сферы, девелопмента, промышленности и ритейла.

Организации с передовой корпоративной культурой обладают рядом характерных черт. Они постоянно развиваются и трансформируются, активно поощряют эксперименты, создавая безопасное пространство для ошибок. Их возглавляет либо выдающаяся личность, либо они функционируют как идеально отлаженный механизм. Эти компании отличаются сильной приверженностью сотрудников (часто выражающейся в использовании корпоративной символики), здоровой внутренней конкуренцией между относительно независимыми командами, а также стремлением к более горизонтальной иерархии. Они демонстрируют высокую гибкость и оперативность в ответ на внешние вызовы, успешно интегрируя разнообразные культурные подходы.

Отметим, что будущее развития корпоративной культуры эксперты видят в четырех основных направлениях:

1. Укрепление коммуникативных связей: предполагает интенсификацию внутренних диалогов и минимизацию иерархических барьеров.
2. Интеграция с общественными ценностями: означает выход за рамки исключительно коммерческих интересов и учет более широкого социального контекста.
3. Признание сотрудников как равноправных участников: сотрудники рассматриваются как ключевые заинтересованные стороны и партнеры в развитии компании.

4. Стимулирование инноваций и самореализации: акцент делается на создании условий для раскрытия человеческого потенциала через поощрение экспериментов, допустимость ошибок и формирование пространств для творчества [9].

Таким образом, в результате исследования выявлено, что, следуя мировому тренду, корпоративная культура в российских компаниях трансформируется, становясь более человекоцентричной, адаптивной и гибкой. Организации с передовой корпоративной культурой обладают рядом характерных черт. Они постоянно развиваются, активно поощряют эксперименты. Современные научные исследования подтверждают, что способность руководителей принимать действенные меры по развитию или трансформации корпоративной культуры, ориентируясь на стратегические задачи, напрямую связана с согласованностью ценностных ориентиров и принципов, принятых на высших уровнях управления. После того как эти основополагающие шаги сделаны, для управленцев становится ценным получение информации от сотрудников посредством экспертных опросов. Эта обратная связь служит инструментом для точной настройки дальнейших действий и этапов преобразований, позволяя интегрировать в них ценностные предпочтения как всей компании, так и ее конкретных подразделений.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

[1] *Кораблева, М.* 70% соискателей обращают внимание на корпоративную культуру компании // РБК. Тренды : [сайт]. – 11.11.2024. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/672d9ebe9a79470d45278003?from=copy> (дата обращения: 12.01.2026).

[2] Корпоративная среда как фактор конкуренции за людей // Платформа : [сайт]. – 13.11.2024. – URL: <https://pltf.ru/2024/11/13/korporativnaya-sreda-kak-faktor-konkurenczii-za-lyudej> (дата обращения: 12.01.2026).

[3] Там же.

[4] Calltouch: более 90% россиян оценили значимость корпоративной культуры/ Ридус : [сайт]. – 25.02.2025. – URL: <https://www.ridus.ru/calltouch--boleee-90-rossiyan-ocenili-znachimost-korporativnoj-kultury-571792.html> (дата обращения: 11.02.2026).

[5] В российском бизнесе набирает силу культура диалога и экспериментов // Vedomosti : [сайт]. – 25.02.2025. – URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2025/04/07/1102347-v-rossiiskom-biznese> (дата обращения: 12.01.2026).

[6] Там же.

[7] *Звягин, И.* 76% россиян готовы понизить зарплату ради лучшей корпоративной среды // РБК. Тренды : [сайт]. – 17.12.2024. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/673475239a79470146666f17?from=copy> (дата обращения: 12.01.2026).

[8] В российском бизнесе набирает силу культура диалога и экспериментов...

[9] Корпоративная культура и корпоративная среда в России: сложившиеся практики и будущее глазами экспертов // Интерфакс : [сайт]. – 16.04.2025. – URL: <https://scan-interfax.ru/blog/korporativnaya-kultura-i-korporativnaya-sreda-v-rossii-Slozhivshiesya-praktiki-i-budushhee-glazami-ekspertov> (дата обращения: 12.01.2026).

#### RESEARCH OF CORPORATE CULTURE IN RUSSIA: EXPERT ASSESSMENTS OF EXISTING PRACTICES

*Davidenko Elena Anatolievna,*

Applicant post-graduate student,  
Southern Branch of the Likhachev Russian Research  
Institute for Cultural and Natural Heritage (Krasnodar)

**Abstract.** *Corporate culture in Russia has become a practical tool with a direct impact on key management indicators. Particular attention is being paid to emerging trends in corporate culture transformation: its shift from traditional corporatism and teamwork toward personalization and an individual approach. The purpose of this article is to examine these trends in corporate culture change in the context of existing management practices in modern organizations. The study revealed that, following global trends, corporate culture in Russian companies is transforming, becoming more human-centered, adaptive, and flexible. Managers also*

*find it valuable to obtain information from employees through expert surveys. This feedback serves as a tool for fine-tuning further actions and stages of transformation, allowing them to integrate the value preferences of both the entire company and its specific divisions.*

**Keywords:** *corporate culture, corporate environment, corporate culture transformation, expert assessments.*

© Давиденко, Е. А., текст, 2026  
Статья поступила в редакцию 18.03.2026.

Ссылка для цитирования:

**Давиденко, Е. А.** Исследование корпоративной культуры в России: экспертные оценки существующих практик. – DOI 10.34685/НІ.2026.86.54.006. – Текст : электронный // Культурологический журнал. – 2026. – № 2(64). – С. 56-60. – URL: [http://cr-journal.ru/rus/journals/754.html&j\\_id=68](http://cr-journal.ru/rus/journals/754.html&j_id=68).

---