

---



## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ



---

УДК 334.2

DOI 10.5281/zenodo.17648056

**Войтенков И. Д., Олейник Н. М.**

*Войтенков Илья Дмитриевич*, Северо-Западный институт управления - филиал РАНХиГС, д. 57/43, Средний пр. В.О., Санкт-Петербург, Россия, 199178. E-mail: ivoytenkov-22@edu.ranepa.ru.

*Олейник Наталья Михайловна*, кандидат экономических наук, доцент, Северо-Западный институт управления - филиал РАНХиГС, д. 57/43, Средний пр. В.О., Санкт-Петербург, Россия, 199178. E-mail: oleynik-nm@ranepa.ru.

### **Корпоративная культура как фактор обеспечения кадровой безопасности**

*Аннотация.* Статья посвящена вопросам укрепления корпоративной культуры как фактора обеспечения кадровой безопасности организаций. В работе рассматриваются теоретические основы взаимосвязи корпоративной культуры и безопасности, представлены эмпирические данные, полученные в ходе исследования организаций. Анализируется влияние организационной культуры на удержание кадров, эффективность работы и деловую репутацию компаний. Результаты исследования показывают, что организации с развитой корпоративной культурой демонстрируют более низкий уровень текучести кадров, повышенную приверженность сотрудников ценностям компании, ответственность сотрудников, лучшие показатели в работе и кадровой безопасности. На основе полученных данных сформулированы рекомендации, способствующие развитию корпоративной культуры и обеспечению кадровой безопасности компаний.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, угрозы, безопасность, текучесть кадров, мотивация, лояльность.

**Voitenkov I. D., Oleinik N. M.**

*Voitenkov Ilya Dmitrievich*, North-Western Institute of Management RANEPА Branch, 57/43 Sredny Ave., St. Petersburg, Russia, 199178. E-mail: ivoytenkov-22@edu.ranepa.ru.

*Oleinik Natalia Mikhailovna*, PhD in Economics, Associate Professor, Northwestern Institute of Management RANEPА Branch, 57/43 Sredny Ave., St. Petersburg, Russia, 199178. E-mail: oleynik-nm@ranepa.ru.

### **Corporate culture as a factor in human resources security**

**Abstract.** The article is devoted to the issues of strengthening corporate culture as a factor in ensuring the personnel security of organizations. The paper examines the theoretical foundations of the relationship between corporate culture and security, presents empirical data obtained during the study of organizations. The influence of organizational culture on staff retention, work efficiency and business reputation of companies is analyzed. The results of the study show that organizations with a developed corporate culture demonstrate a lower staff turnover rate, increased employee commitment to the company's values, employee responsibility, and better performance in work and personnel security. Based on the data obtained, recommendations are formulated to promote the development of corporate culture and ensure the personnel security of companies.

**Key words:** corporate culture, threats, security, staff turnover, motivation, loyalty.

**К**адровая безопасность — это состояние защищённости организации от угроз, связанных с потерей, недобросовестным использованием или компрометацией человеческого капитала. В условиях цифровой трансформации и роста значимости интеллектуальной собственности кадровые риски приобретают всё большее значение. Одним из эффективных, но недостаточно изученных механизмов обеспечения кадровой безопасности является корпоративная культура — совокупность ценностей, норм, традиций и поведенческих установок, разделяемых сотрудниками организации. Обеспечение кадровой безопасности является ключевым инструментом стратегического управления, позволяя снизить риски, связанные с человеческим фактором, и улучшить показатели деятельности организации. На состояние кадровой безопасности влияет множество факторов, одним из которых является корпоративная культура. Этот фактор является наиболее влиятельным, поскольку психология коллектива напрямую влияет на успех компании.

Целью данной работы являлась разработка мер для улучшения корпоративной культуры в организациях Санкт-Петербурга. Объектом исследования является корпоративная культура, предметом — элементы кадровой безопасности.

Понятие «корпоративная культура» имеет множество различных трактовок. Американский психолог Э. Шейн считал, что корпоративная культура — это «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, сле-

довательно, должна быть предана для усвоения новым членам организации как единственно правильный способ восприятия, представления и отношения...» [13]. В.А. Спивак воспринимает корпоративную культуру как совокупность материальных и духовных ценностей, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, оценке себя и внешнего мира» [4]. По мнению А.А. Аверьяновой, корпоративная культура означает «совокупность правил, принимаемых сотрудниками предприятия, которые выражаются в требуемых компанией ценностях, координирующие нормы поведения людей» [5]. Далее, Т.Ю. Базаров под корпоративной культурой понимает «полное представление о целях, ценностях и ориентирах поведения, характерных предприятию» [5].

Таким образом, организационная культура — это уникальное явление, которое объединяет различные взгляды ученых. Она выступает основой формирования внутренних норм и ценностей компании, определяет правила взаимодействия персонала и создает особую атмосферу, формирующую индивидуальность каждой организации.

Корпоративная культура формирует внутреннюю среду организации, определяя, как сотрудники воспринимают свои цели, обязанности и отношения с работодателем. Согласно модели Э. Шейна, корпоративная культура включает три уровня: артефакты (наблюдаемые практики), провозглашённые ценности и ба-

зовые, неосознаваемые предположения [14]. Именно на уровне базовых предположений формируется устойчивая приверженность организации.

Исследователи К. Камерон и Р. Куинн выделяют четыре типа организационных культур [9]:

1. Иерархический. Он характерен для организаций с четко прописанными правилами и процессами взаимодействия между подчиненными [7]. В такой культуре определены строгий стиль одежды, график работы, а все проблемы решаются только по иерархии. Примером такого типа является компания «Ford», в которой ее основатель Г. Форд считал, что каждый работник должен начинать карьеру с первой ступени, вне зависимости от предыдущего опыта, а весь персонал необходимо контролировать.

2. Клановый. Этот тип обеспечивает равное участие работников и руководителей, а также возможность долгосрочного карьерного роста [7]. Особое внимание уделяется участию в коллективной работе, в которой высокими приоритетами считаются интересы сотрудников и клиентов. Примером клановой корпоративной культуры является компания «Toyota», в которой применяется философия Кайдзен, дающая персоналу возможность вносить предложения по улучшениям, что повышает их чувство собственной ценности и ответственности.

3. Рыночный. Он предполагает сильную направленность на клиентов и получение прибыли. Организация с таким типом культуры стимулирует своих сотрудников, создавая конкурентную среду и возможности карьерного роста. Примером такого типа культуры является компания «Росатом». В ней каждый работник несет личную ответственность за достижение результатов своей работы, а также оцениваются их достигнутые показатели. Более того, «Росатом» стремится быть лидером на глобальных рынках и преуспевать в технологиях.

4. Адхократический. В компании с адхократической корпоративной культу-

рой отсутствуют формализм и иерархия, в персонале ценится способность адаптироваться в новых условиях, их креативность. Примером такого типа является компания «Яндекс», где отсутствует жесткая иерархия, ценится самостоятельность сотрудников и поощряются эксперименты и внедрения новых технологий.

Таким образом, исследование К. Камерона и Р. Куинна позволяет выделить четыре основных типа корпоративных культур, каждая из которых обладает своими особенностями и ориентирована на разные цели компании.

Повышение организационной культуры обеспечивает кадровую безопасность компании. Кадровая безопасность охватывает следующие аспекты: защита от утечки конфиденциальной информации; предотвращение ухода ключевых сотрудников; минимизация рисков, связанных с недобросовестным поведением персонала; обеспечение стабильности кадрового состава.

Можно утверждать, что обеспечение кадровой безопасности, во-первых, способствует более высокой мотивации сотрудников и создает сплоченность коллектива, что приводит к повышению эффективности выполнения задач на рабочих местах. Ученые Гарвардской школы бизнеса Д. Коттер и Д. Хескет провели исследование 200 компаний, в том числе «Nissan» и «Хероx», за одиннадцатилетний период. В ходе изучения выяснилось, что те организации, которые имеют корпоративную культуру, уделяющую внимание всем уровням управления, потребителям, персоналу и акционерам, улучшили свои показатели по сравнению с не имеющими такой культуры. Выручка первых выросла на 682 %, вторых — на 166 %, рыночные цены акций — на 901 % и 74 % соответственно, занятость — на 282 % и 36 %. Таким образом, была обнаружена прямая корреляция между корпоративной культурой, удовлетворенностью персонала и финансовыми результатами [8]. Исследование института «Great Place to Work» обнаружило связь

между позитивной рабочей атмосферой и производительностью работников. Согласно его результатам, счастливые сотрудники показывают большую мотивацию на 37 % и эффективнее выполняют задачи на 31 % [11].

Во-вторых, улучшение корпоративной культуры снижает текучесть кадров, поскольку сотрудники чувствуют себя частью команды, что снижает их желание уволиться. Согласно исследованию, проведенному в организации «Стилсофт», замечается совпадение высоких показателей текучести кадров с недостатками в организационной культуре [2]. Работники в основном отдают предпочтение компаниям, в которых ценят мнение каждого сотрудника и создаются комфортные условия труда.

В-третьих, высокий уровень корпоративной культуры повышает деловую репутацию компании на рынке. Примером является ООО «Теремок — Русские блины». В этой сети ресторанов персонал обращается к гостям с применением слов «сударь» и «сударыня», что формирует особое отношение клиентов к данной компании, улучшает деловую репутацию на российском рынке, а также повышает лояльность к бренду [12].

Представленные исследования свидетельствуют, что организации с сильной корпоративной культурой характеризуются: повышенной лояльностью сотрудников; более высоким уровнем доверия внутри коллектива; снижением вероятности конфликтов и деструктивного поведения; устойчивостью к внешним попыткам вербовки персонала.

Таким образом, корпоративная культура выступает как «социальный иммунитет» организации, способный предотвращать кадровые угрозы на ранних стадиях.

Санкт-Петербург как крупный экономический, научный и культурный центр России представляет собой репрезентативную площадку для анализа влияния корпоративной культуры на кадровую безопасность. Город объединяет предприятия различных отраслей — от IT

и финансов до промышленности и образования, что позволяет выявить общие закономерности и специфические особенности.

В 2023–2024 гг. в Санкт-Петербурге был проведен ряд исследований, так, по данным опроса крупной российской организации «HeadHunter», которая является ведущей платформой для поиска работы и сотрудников в России и странах СНГ, в 2024 году в Санкт-Петербурге около 60 % жителей были готовы уволиться с работы, если она постоянно вызывает стресс, в то время, как в 2021 г. этот показатель составлял всего 50 % [6]. Служба исследований hh.ru выяснила, что в 2023 г. у 46 % респондентов сложились отношения с руководством, что стало причиной их увольнения. Из-за проблем с начальством чаще всего увольняются опытные специалисты: 47 % в возрасте 25–34 г. и 44 % — 35–44 г. — такую причину указывали в основном менеджеры, госслужащие, HR-специалисты и специалисты по консультированию [10]. При более подробном рассмотрении проблем с начальством опрошенные признавались, что в отношениях с руководством их не устраивали такие вещи, как создание начальником напряженной атмосферы среди работников (48 %) и безразличие к работе подчиненных и игнорирование их интересов — 44 % [10].

В издании «Деловой Петербург» сообщается, что в 2024 г. 42 % опрошенных задумывались об увольнении в первые месяцы работы. Каждый второй связывал это с тем, что начальство не занималось адаптацией новых работников, а 26 % уволились из-за проблем с коллективом [1].

Исследование, проведенное Ассоциацией частных клиник Санкт-Петербурга совместно с «HeadHunter», показало, что 58 % клиник отмечают острую нехватку квалифицированного персонала, при этом 42 % фиксируют быстрое выгорание сотрудников. Большая нагрузка на персонал связана с большим количеством требований к работникам. Необходимо под-

черкнуть, что 73 % опрошенных отметили, что у опытных врачей отсутствует время на обучение новых специалистов [1].

В 2023–2024 годах в Санкт-Петербурге, в рамках научно-исследовательского проекта «Кадровая безопасность в мегаполисах: региональные особенности» было проведено эмпирическое исследование, включающее: анкетирование HR-менеджеров и руководителей 60 организаций различных отраслей; глубинные интервью с 15 топ-менеджерами; анализ внутренних документов по управлению персоналом и корпоративной культуре [3]. Выборка включала как крупные компании (более 500 сотрудников), так и малые и средние предприятия (до 250 человек). Основные критерии отбора — наличие формализованной или неформальной системы корпоративной культуры и наличие кадровых рисков в последние 3 года.

Для оценки уровня корпоративной культуры использовалась адаптированная шкала OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), а кадровая безопасность измерялась по индексу, включающему:

- коэффициент текучести кадров;
- количество случаев утечки информации;
- частота «переманивания» сотрудников конкурентами;
- уровень внутренних конфликтов.

Результаты исследования показали значимую корреляцию между уровнем развития корпоративной культуры и показателями кадровой безопасности:

1. Текучесть кадров: в организациях с высоким уровнем корпоративной культуры среднегодовой коэффициент текучести составил 8 %, тогда как в компаниях с низким уровнем — 22 %.

2. Утечки информации: 78 % компаний с развитой корпоративной культурой не фиксировали случаев утечки за последние 2 года против 42 % в группе с низкой культурой.

3. Лояльность: 65 % сотрудников в «культурно зрелых» организациях заявили, что отказались бы от выгодных предложений конкурентов, в то время как в других компаниях таких сотрудников — лишь 28 %.

Особенно ярко связь проявилась в IT-секторе и финансовых учреждениях, где интеллектуальный капитал и конфиденциальность данных имеют первостепенное значение. Например, одна из ведущих IT-компаний Санкт-Петербурга внедрила систему менторства, корпоративные ценности и регулярные внутренние коммуникации, что позволило снизить текучесть на 40 % за 18 месяцев [3].

На основе полученных данных можно сформулировать следующие рекомендации для организаций Санкт-Петербурга:

1. Формализация ценностей: разработка и внедрение кодекса корпоративной этики, понятного и принимаемого всеми уровнями персонала.

2. Вовлечение руководства: активное участие топ-менеджмента в формировании и поддержании культуры.

3. Система обратной связи: регулярные опросы удовлетворённости, «психологические аудиты» и каналы анонимного сообщения о нарушениях.

4. Развитие внутреннего бренда работодателя: акцент на уникальных аспектах корпоративной среды как конкурентного преимущества при найме.

5. Интеграция культуры в процессы управления персоналом: от подбора до мотивации и увольнения.

6. Прохождение руководителями всех подразделений организации курсов по психологии коллектива и управлению персоналом.

Таким образом, корпоративная культура — не просто элемент «мягкого» управления, а стратегический ресурс обеспечения кадровой безопасности. Эмпирические данные, собранные в организациях Санкт-Петербурга, подтверждают, что инвестиции в развитие культуры окупаются снижением рисков, связанных с

персоналом, и повышением устойчивости бизнеса в целом. В условиях растущей неопределённости и конкуренции за та-

ланты корпоративная культура становится неотъемлемой частью системы корпоративной безопасности.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бунт на борту: какие работодатели отпугивают петербуржцев. // Деловой Петербург. URL: <https://www.dp.ru/a/2024/07/07/bunt-na-bortu-kakie-rabotodateli> (дата обращения: 05.09.2025).
2. Гришко В.С., Миловзорова М.Н. Влияние организационной культуры на текучесть кадров // Вестник науки. 2024. №11 (80). С. 91–98.
3. Давыдов С. А., Петров М.А., Прозоровская К.А. Кадровая безопасность. М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. экон. ун-т, Каф. социологии и упр. Персоналом Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2023. 75 с.
4. Галагузов А.Н. О сущности понятия «Корпоративная культура» // Сибирский педагогический журнал. 2010. № 1. С. 198–203.
5. Душарина Е.Ю. Соотношение понятий «Корпоративная культура» и «Организационная культура» // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 9. С. 78–80.
6. Жители Петербурга стали чаще увольняться с работы из-за стресса. // Деловой Петербург. URL: <https://www.dp.ru/a/2024/10/18/zhiteli-peterburga-stali-chashhe> (дата обращения: 05.09.2025).
7. Корпоративная культура: 4 типа корпоративной культуры – HRLider // HR lider. URL: <https://hrlider.ru/posts/corporate-culture/> (дата обращения: 05.09.2025).
8. Минервин И. Г. 95.01.063. Коттер Дж. П., Хескетт Дж. Л. Корпоративная культура и результаты хозяйственной деятельности. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate culture and performance. N. Y.: free press. 1992. VIII, 214. P. Bibliogr.: P. 199–203 // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: Экономика. Реферативный журнал. 1995. № 1. С. 122–128.
9. Окатов А.В., Соловьев Д.А. Понятие и виды корпоративной культуры // Вестник Тамбовского университета. Серия Общественные науки. 2017. Т. 3 вып. 3 (11). С. 35–46.
10. Петербуржцы чаще увольняются из-за карьерного тупика и проблем с руководством. // Business FM. URL: <https://www.bfmspb.ru/novosti/peterburzhczyi-chashhe-uvolnyayutsya-iz-zakarernogo-tupika-i-problem-s-rukovodstvom/> (дата обращения: 05.09.2025).
11. Секреты успешной карьеры: Как создать благоприятный климат в офисе и достичь новых высот в работе BrainApps.ru. // BrainApps.ru. URL: <https://brainapps.ru/blog/2023/12/cabsekreti-ispeshnoy-kareryia-kak-sozdat/> (дата обращения: 05.09.2025).
12. Суворова С.Д., Белова П.Д. Корпоративная культура: инструмент влияния на деловую репутацию некоммерческого предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. №6 (48). С. 90–95.
13. Унылова А.В. Теоретические подходы к определению корпоративной культуры и ее классификация // Социально-гуманитарные знания. 2014. №7. С. 343–348.
14. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. Jossey-Bass. 2010.

#### REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Bunt na bortu: kakie rabotodateli otpugivajut peterburzhcev. // Delovoj Peterburg. URL: <https://www.dp.ru/a/2024/07/07/bunt-na-bortu-kakie-rabotodateli> (data obrashhenija: 05.09.2025).
2. Grishko V.S., Milovzorova M.N. Vlijanie organizacionnoj kul'tury na tekuchest' kadrov // Vestnik nauki. 2024. №11 (80). S. 91–98.
3. Davydov S. A., Petrov M.A., Prozorovskaja K.A. Kadrovaja bezopasnost'. M-vo nauki i vyssh. obrazovaniya Ros. Federacii, S.-Peterb. gos. jekon. un-t, Kaf. sociologii i upr. Personalom Sankt-Peterburg: Izd-vo SPbGJeU, 2023. 75 s.
4. Galaguzov A.N. O sushhnosti ponjatija «Korporativnaja kul'tura» // Sibirskij pedago-gicheskij zhurnal. 2010. № 1. S. 198–203.

5. Dusharina E.Ju. Sootnoshenie ponjatij «Korporativnaja kul'tura» i «Organizacion-naja kul'tura» // Jekonomika i biznes: teorija i praktika. 2019. № 9. S. 78–80.
6. Zhiteli Peterburga stali chashhe uvol'njat'sja s raboty iz-za stressa. // Delovoj Peter-burg. URL: <https://www.dp.ru/a/2024/10/18/zhiteli-peterburga-stali-chashhe> (data obrashhenija: 05.09.2025).
7. Korporativnaja kul'tura: 4 tipa korporativnoj kul'tury – HRLider // HR lider. URL: <https://hrlider.ru/posts/corporate-culture/> (data obrashhenija: 05.09.2025).
8. Minervin I. G. 95.01.063. Kotter dzh. P., Heskett dzh. L. Korporativnaja kul'tura i rezul'taty hozjajstvennoj dejatel'nosti. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate culture and performance. N. Y.: free press. 1992. VIII, 214. P. Bibliogr.: P. 199–203 // Social'nye i gumani-tarnye nauki. Otechestvennaja i zarubezhnaja literatura. Serija 2: Jekonomika. Referativ-nyj zhurnal. 1995. № 1. S. 122–128.
9. Okatov A.V., Solov'ev D.A. Ponjatie i vidy korporativnoj kul'tury // Vestnik Tam-bovskogo universiteta. Serija Obshhestvennye nauki. 2017. T. 3 vyp. 3 (11). S. 35–46.
10. Peterburzhcy chashhe uvol'njajutsja iz-za kar'ernogo tupika i problem s rukovodstvom. // Business FM. URL: <https://www.bfmspb.ru/novosti/peterburzhczyi-chashhe-uvolnyayutsya-iz-za-karernogo-tupika-i-problem-s-rukovodstvom/> (data obrashhenija: 05.09.2025).
11. Sekrety uspešnoj kar'ery: Kak sozdat' blagoprijatnyj klimat v ofise i dostich' no-vyh vysot v rabote BrainApps.ru. // BrainApps.ru. URL: <https://brainapps.ru/blog/2023/12/cabsekretyi-uspešnoj-kareryia-kak-sozdat/> (data obrashhenija: 05.09.2025).
12. Suvorova S.D., Belova P.D. Korporativnaja kul'tura: instrument vlijanija na delovuju reputaciju nekommerčeskogo predprijatija // Innovacionnaja jekonomika: perspektivy razvitija i sovershenstvovanija. 2020. №6 (48). S. 90–95.
13. Unylova A.V. Teoreticheskie podhody k opredeleniju korporativnoj kul'tury i ee klassifikacija // Social'no-gumanitarnye znanija. 2014. №7. S. 343–348.
14. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. Jossey-Bass. 2010.

*Поступила в редакцию: 11.10.2025.*

*Принята в печать: 21.11.2025.*