

ТЕХНОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ / RESEARCH PAPER

УДК 005.7

DOI: 10.22227/1997-0935.2026.4.641-651

Методический подход к оценке готовности строительной организации к трансформации корпоративной культуры

Александр Романович Супрун, Наталья Николаевна Таскаева

*Национальный исследовательский Московский государственный
строительный университет (НИУ МГСУ); г. Москва, Россия*

АННОТАЦИЯ

Введение. Несмотря на достигнутые успехи в производственной деятельности строительных организаций дальнейшее ускорение их развития связано с трансформацией корпоративной культуры с учетом современных возможностей цифровизации, обеспечением технологического суверенитета, формированием конкурентных преимуществ. Это определяет актуальность решения задачи выбора направления совершенствования корпоративной культуры, адаптированной к требованиям рассматриваемого периода времени, на основе разработки методического подхода к управлению трансформацией корпоративной культуры с учетом факторов внешней и внутренней среды и разработки системы количественных показателей для оценки готовности строительных организаций к трансформации корпоративной культуры.

Материалы и методы. Решение поставленной задачи осуществлялось на основе применения таких методов исследования, как анкетирование и интегративный системный подход, сочетающий количественные и качественные методы анализа данных. Анализ открытых информационных источников и сбор информации через структурированное анкетирование персонала с использованием специально разработанного опросника позволили систематизировать практический опыт взаимодействия в коллективе строительных организаций в зависимости от специфики производственной деятельности.

Результаты. Определены проблемные области в современном состоянии корпоративной культуры строительных организаций. Это позволило наметить направление трансформации корпоративной культуры с учетом стратегических целей развития строительных организаций и предложить методические решения по ее реализации. На основе интегративного системного подхода, сочетающего количественные и качественные методы анализа данных, решена задача по формированию системы количественных показателей для оценки готовности строительных организаций к трансформации корпоративной культуры.

Выводы. Реализация выбранного направления трансформации корпоративной культуры строительных организаций с учетом факторов внешней и внутренней среды дает возможность обеспечить достижение стратегических целей строительных организаций, а предложенная система показателей оценки их готовности к трансформации корпоративной культуры обеспечит объективную оценку состояния корпоративной культуры, что позволит принимать обоснованные управленческие решения с пониманием масштаба и последовательности мероприятий по ее трансформации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: корпоративная культура, строительные организации, факторы внешней и внутренней среды, методический подход к управлению трансформацией корпоративной культуры, система количественных показателей, оценка готовности строительных организаций к трансформации корпоративной культуры

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Супрун А.Р., Таскаева Н.Н. Методический подход к оценке готовности строительной организации к трансформации корпоративной культуры // Вестник МГСУ. 2026. Т. 21. Вып. 4. С. 641–651. DOI: 10.22227/1997-0935.2026.4.641-651

Автор, ответственный за переписку: Александр Романович Супрун, aleksandr.suprun28@mail.ru.

Methodical approach to assessing the readiness of a construction organization to transform corporate culture

Alexander R. Suprun, Natalia N. Taskaeva

*Moscow State University of Civil Engineering (National Research University) (MGSU);
Moscow, Russian Federation*

ABSTRACT

Introduction. Despite the successes achieved in the production activities of construction organizations, the further acceleration of their development is associated with the transformation of corporate culture, considering modern digitalization op-

portunities, ensuring technological sovereignty, and the formation of competitive advantages. This determines the urgency of solving the problem of choosing a direction for improving the corporate culture, adapted to the requirements of the period under review, based on the development of a methodological approach to managing the transformation of the corporate culture, taking into account the factors of the external and internal environment, and the development of a system of quantitative indicators to assess the readiness of construction organizations to transform the corporate culture.

Materials and methods. The solution of this task was carried out based on the use of such research methods as questioning and an integrative systematic approach that combines quantitative and qualitative methods of data analysis. Analysis of open information sources and data collection through structured questioning of personnel using a specially developed questionnaire made it possible to systematize the practical experience of interaction in the team of construction organizations depending on the specifics of production activities.

Results. As a result of the study, problem areas in the current state of the corporate culture of construction organizations were identified. This allowed us to outline the direction of the transformation of corporate culture, considering the strategic goals of the development of construction organizations and propose methodological solutions for its implementation. Based on an integrative system approach, combining quantitative and qualitative methods of data analysis, the task of forming a system of quantitative indicators to assess the readiness of construction organizations to transform corporate culture was solved.

Conclusions. The implementation of the chosen direction of transformation of the corporate culture of construction organizations, taking into account the factors of the external and internal environment, will ensure the achievement of the strategic goals of construction organizations, and the proposed system of indicators for assessing the readiness of construction organizations to transform the corporate culture will provide an objective assessment of the state of the corporate culture, which will make it possible to take reasonable managerial measures with an understanding of the scale and sequence of measures for its transformation.

KEYWORDS: corporate culture, construction organizations, factors of the external and internal environment, a methodological approach to managing the transformation of corporate culture, a system of quantitative indicators, an assessment of the readiness of construction organizations to transform corporate culture

FOR CITATION: Suprun A.R., Taskaeva N.N. Methodical approach to assessing the readiness of a construction organization to transform corporate culture. *Vestnik MGSU* [Monthly Journal on Construction and Architecture]. 2026; 21(4):641-651. DOI: 10.22227/1997-0935.2026.4.641-651 (rus.).

Corresponding author: Alexander R. Suprun, alexsandr.suprun28@mail.ru.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях динамичного развития экономики и постоянно усиливающейся глобализации бизнес-процессов строительная отрасль сталкивается с комплексом многоуровневых вызовов, требующих кардинальных изменений в подходах к управлению организациями и стратегическому планированию их развития. Важная роль в этом процессе принадлежит корпоративной культуре. Корпоративная культура обеспечивает укрепление взаимосвязи всех членов строительного процесса, закрепление строительных кадров при направленной вовлеченности их в достижение поставленных целей, повышение управляемости и скорости выполнения производственных задач на основе доверия и внутренней мотивации. В строительных организациях корпоративная культура позволяет компенсировать жесткость и неповоротливость системы управления, достигать стратегических целей организации на базе ценностных отношений, строить устойчивую репутацию через развитие человеческого капитала. Вместе с тем корпоративная культура в большинстве российских строительных организаций находится на низком уровне развития, что не соответствует современным требованиям и задачам, тормозит адаптацию к новым условиям. В силу этого необходима целенаправленная трансформация действующей корпоративной культуры. Однако трансформация культуры — это сложный процесс, успех которого напрямую зависит от точной диагностики исходного состояния организации. Без предварительной оценки готовности к изменениям даже правильно вы-

бранные управленческие решения могут не достичь цели, встретив скрытое сопротивление или столкнувшись с неучтенными барьерами. Таким образом, начальным и критически важным этапом преобразований должна стать объективная оценка готовности строительной организации к трансформации ее корпоративной культуры.

Активная цифровизация производственных процессов, автоматизация строительных технологий, повышение требований к качеству и безопасности строительства со стороны государственных органов и потребителей, а также острая необходимость интеграции в глобальные цепочки создания стоимости актуализируют вопросы трансформации корпоративной культуры как ключевого элемента организационного развития и конкурентного преимущества. Особую значимость данная проблематика приобретает в контексте специфических особенностей строительной деятельности: ориентация на реализацию проектов с временными коллективами; многонациональность трудовых коллективов и связанные с этим межкультурные коммуникационные барьеры; повышенные риски травматизма и профессиональных заболеваний, требующие формирования особой культуры безопасности труда [1]. Эти отраслевые особенности, в том числе вопросы формирования культуры у будущих специалистов [2], обуславливают целесообразность разработки специализированного методического подхода к оценке готовности, который учитывал бы указанную специфику.

Анализ современных российских исследований в рассматриваемой области демонстрирует неоднозначность и многовариантность подходов к понима-

нию роли корпоративной культуры в строительных организациях, что отражает сложность и многогранность этого феномена. Отечественные ученые справедливо отмечают, что низкий уровень развития корпоративной культуры в организациях является критическим фактором, препятствующим эффективному управлению человеческими ресурсами, в том числе в строительных организациях [3], отрицательно влияющим на общую производительность труда [4]. Они особо подчеркивают, что в основе результативной корпоративной культуры лежит система взаимосвязанных принципов: стратегическая ориентация на результат и ценность для клиента; взаимодействие и лидерство; непрерывное обучение и развитие; адаптивность и инновационность; этичность, порядочность, инклюзивность [1]. Практический опыт ведущих российских строительных компаний убедительно подтверждает высокую эффективность целенаправленных инвестиций в развитие персонала и корпоративной культуры как источника долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого развития [5]. В то же время существующие исследования главным образом концентрируются на описании успешных итогов или общих принципах, оставляя без внимания вопрос диагностики исходной готовности компании к движению в сторону этих целей [2].

Зарубежные научные работы предлагают более системный и стратегически ориентированный взгляд на проблематику корпоративной культуры в строительстве, рассматривая ее как интегральный элемент организационной эффективности, оказывающий прямое влияние на отношение и производительность сотрудников [6]. Международные исследования убедительно подтверждают недостаточность формального следования правилам и процедурам без глубокого понимания культурных аспектов и психологических особенностей трудовых коллективов [7, 8]. Зарубежные ученые рассматривают корпоративную культуру как стратегический ресурс организации, способный выполнять функции эффективного инструмента для привлечения талантов и механизма управления персоналом для удержания ключевых сотрудников [9, 10]. Особое внимание в международной литературе уделяется уникальной способности развитой корпоративной культуры существенно снижать потребность в формальном контроле за счет интернализации организационных ценностей сотрудниками [11]. Однако, невзирая на развитый концептуальный аппарат, вопрос о конкретных методиках оценки готовности организации, особенно в условиях строительной отрасли, также остается недостаточно раскрытым.

Несмотря на растущий академический и практический интерес к проблематике корпоративной культуры в различных отраслях экономики, исследования выявляют ряд существенных нерешенных научных и практических задач, требующих дальнейшего изучения. Как российские, так и зарубежные

авторы констатируют, что теоретические основы корпоративной культуры находятся в стадии активного развития и концептуального переосмысления, а имеющиеся теоретические концепции нередко не соответствуют практическим реалиям функционирования организаций в условиях турбулентной внешней среды [12]. Критическим пробелом в современной науке является отсутствие комплексных методологических подходов не только к управлению трансформацией как таковой, но, что особенно важно, — к предварительной диагностике готовности к этой трансформации. Отсутствие таких подходов, в том числе базовых основ для разработки культуры применительно к строительным предприятиям [13], не позволяет организациям оценить риски и разработать адресную программу изменений, учитывающую стартовые условия [14, 15].

Научная проблема, рассмотренная в статье, заключается в фундаментальном противоречии между широким признанием стратегической важности корпоративной культуры и необходимостью ее трансформации, с одной стороны, и недостаточной разработанностью научно обоснованных методических инструментов для оценки готовности строительной организации к таким преобразованиям — с другой. Существующие в научной литературе исследования носят преимущественно фрагментарный характер и анализируют отдельные аспекты проблемы в изоляции, не предлагая целостного системного подхода к оценке готовности, интегрирующего стратегические, организационные и человеческие факторы с учетом отраслевой специфики строительства.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью решения выявленной научной проблемы в контексте современных вызовов. Пандемия COVID-19 наглядно продемонстрировала критическую важность адаптивности и подготовленности корпоративной культуры для обеспечения организационной устойчивости [15, 16], а интенсивные процессы цифровой трансформации требуют кардинального пересмотра традиционных подходов [17]. При этом объективная сложность и длительность процессов трансформации, связанные с необходимостью изменения укоренившихся поведенческих паттернов [18–21], делают предварительную диагностику готовности не просто полезным, а обязательным условием успеха, минимизирующим риски и ресурсные потери.

Решение выявленной проблемы связано с разработкой методического подхода к оценке готовности строительной организации к трансформации корпоративной культуры. Для реализации этой цели должны быть проанализированы факторы и условия, определяющие готовность строительной организации к трансформации корпоративной культуры, определены ключевые компоненты, критерии и система индикаторов для оценки каждого компонента готовности, разработана система показа-

телей и практический инструментарий проведения комплексной оценки, которые позволят до начала масштабных преобразований получить объективную картину готовности, выявить «узкие места», оценить риски и разработать обоснованный план трансформации корпоративной культуры, тем самым существенно повысить вероятность успешной реализации изменений.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Выбор темы исследования обусловлен совокупностью взаимосвязанных факторов, определяющих его теоретическую и практическую актуальность. Во-первых, строительная отрасль характеризуется уникальными организационными особенностями, которые предъявляют специфические требования к корпоративной культуре: высокий уровень профессиональных рисков, проектно-ориентированная деятельность с временными трудовыми коллективами, многоуровневая система субподрядных отношений и жесткие регуляторные требования в области безопасности труда и качества. Эти особенности формируют особый контекст, в котором процессы трансформации культуры протекают с характерными барьерами и драйверами. Во-вторых, систематический анализ научной литературы выявил существенный пробел в области инструментальных методов диагностики и оценки, в частности, недостаточную разработанность количественных и интегративных методик, позволяющих измерить готовность организации к изменениям. Имеющиеся исследования часто базируются на качественных подходах, что ограничивает возможности сравнительного анализа и разработки точных управленческих решений. В-третьих, интенсивные процессы цифровизации и технологической модернизации в строительстве формируют новые вызовы для традиционной корпоративной культуры, требуя разработки адаптивных, измеримых и практико-ориентированных подходов к управлению организационными изменениями.

Теоретико-методологический анализ осуществлялся посредством систематического библиографического поиска в научных базах данных (Web of Science, Scopus, РИНЦ, eLIBRARY), контент-анализа и сравнительного анализа ключевых публикаций за период 2019–2025 гг., а также критического анализа существующих концепций корпоративной культуры, управления изменениями и отраслевого менеджмента [22, 23]. Данный этап позволил сформировать концептуальную основу исследования.

Методологическую основу исследования составляет интегративный системный подход, объединяющий принципы теории корпоративной культуры (Э. Шейн, К. Камерон, Р. Куинн) [24, 25], теории управления организационными изменениями (К. Левин, Дж. Коттер) [26, 27] и отраслевого менеджмента в строительстве. Такой подход обес-

печивает комплексное рассмотрение готовности к трансформации как многоаспектного феномена, охватывающего стратегические, структурные, процессные и человеческие факторы. Исследование реализовано с применением комплекса взаимодополняющих количественных и качественных методов сбора, обработки и интерпретации данных.

Эмпирическое исследование было структурировано в четыре последовательных этапа, обеспечивающих логическую целостность работы:

1. Теоретико-методологический анализ: систематизация факторов трансформации, определение ключевых компонентов готовности и разработка концептуальной модели оценки.

2. Разработка методического инструментария: создание системы показателей, проектирование измерительных инструментов (опросник), проведение экспертной валидации и пилотного тестирования для проверки надежности и валидности.

3. Эмпирическое исследование (сбор первичных сведений): организация и проведение масштабного анкетирования в строительной организации для сбора эмпирических данных.

4. Анализ и интерпретация результатов: статистическая обработка собранной информации, верификация показателей, анализ результатов и формулирование выводов и практических рекомендаций.

Основным методом сбора первичных данных выступило структурированное анкетирование сотрудников строительной организации с использованием специально разработанного опросника. Опросник включает 45 вопросов, систематизированных по пяти ключевым блокам-компонентам готовности к трансформации:

Блок 1. Лидерство и готовность руководства к изменениям (9 вопросов).

Блок 2. Качество внутрикорпоративных коммуникаций (8 вопросов).

Блок 3. Ресурсное обеспечение изменений (7 вопросов).

Блок 4. Инновационная восприимчивость персонала (10 вопросов).

Блок 5. Уровень потенциального сопротивления персонала изменениям (11 вопросов).

Для измерения установок и восприятия респондентов применялась 10-балльная шкала Лайкерта от 1 («категорически не согласен») до 10 («полностью согласен»), что обеспечивает необходимую детализацию и чувствительность измерений. В качестве объекта эмпирического исследования выбрана строительная организация ООО «Максима» (г. Мытищи), специализирующаяся на коммерческом строительстве. Выбор обусловлен типичностью компании для сектора среднего бизнеса в строительстве, наличием проектной структуры и актуальностью для ее руководства задач организационного развития в условиях цифровой трансформации отрасли.

На основе теоретического анализа и с учетом специфики строительных организаций была разработана система из пяти взаимосвязанных показателей (по одной для каждого блока опросника), построенных на принципах поэтапности оценки, комплексности анализа, учета отраслевой специфики и практической применимости результатов. Показатели обеспечивают количественное выражение уровня готовности по каждому компоненту и позволяют рассчитать интегральный индекс готовности строительной организации к трансформации корпоративной культуры.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках исследования разработан комплексный методический подход к оценке готовности строительной организации к трансформации корпоративной культуры. Подход реализован в виде системы из пяти взаимосвязанных показателей, позволяющих проводить поэтапную диагностику, мониторинг и оценку устойчивости изменений. Показатели построены на принципах комплексности, учета отраслевой специфики строительства и практической применимости. Ключевые показатели и их назначение систематизированы в табл. 1.

Система ключевых показателей

Индекс готовности к трансформации (ИГТ)

Данный интегральный показатель является отправной точкой оценки. Он рассчитывается на ос-

нове пяти взвешенных компонентов, выявленных как наиболее значимые для строительной отрасли:

$$\text{ИГТ} = 0,3 \cdot \text{Л} + 0,25 \cdot \text{К} + 0,2 \cdot \text{Р} + 0,15 \cdot \text{И} + 0,1 \cdot (10 - \text{С}), \quad (1)$$

где Л (лидерство): готовность руководства к изменениям (оценка 0–10); К (коммуникация): открытость и эффективность внутренних коммуникаций (0–10); Р (ресурсы): доступность финансовых, временных и человеческих ресурсов для изменений (0–10); И (инновации): общая восприимчивость персонала к новым технологиям и методам работы (0–10); С (сопротивление): уровень сопротивления персонала изменениям (0–10; в формуле инвертируется).

Обоснование весовых коэффициентов, приведенное в табл. 2, основано на специфике строительной отрасли, где централизованное лидерство и координация между специальностями являются критическими факторами успеха.

Интерпретация ИГТ:

- 8–10 баллов: организация готова к радикальной трансформации;
- 6–7,9 баллов: готовность к постепенным, эволюционным изменениям;
- 4–5,9 баллов: необходима масштабная подготовительная работа;
- <4 баллов: высокий риск неудачи; трансформация не рекомендуется без изменения исходных условий.

Табл. 1. Система показателей для управления трансформацией корпоративной культуры

Table 1. A system of indicators for managing corporate culture transformation

Наименование показателя Naming of the indicator	Назначение и этап применения Purpose and stage of application	Период времени использования Time period of use
Индекс готовности к трансформации (ИГТ) The Index of readiness for Transformation (IRT)	Диагностика исходной готовности организации к изменениям на этапах предварительной оценки и планирования Diagnostics of the initial readiness of the organization for changes at the stages of preliminary assessment and planning	Перед началом изменений и каждые 6 месяцев Before the start of the changes and every 6 months
Коэффициент культуры безопасности труда (ККБТ) Occupational Safety Culture Coefficient (OSCC)	Мониторинг критического для строительства аспекта — культуры безопасности труда в ходе реализации изменений Monitoring of the safety culture, which is critical for construction, during the implementation of changes	Ежемесячный мониторинг Monthly monitoring
Индекс командной эффективности (ИКЭ) The Index of Team Effectiveness (ITE)	Оценка качества взаимодействия в проектных командах в процессе трансформации Assessment of the quality of interaction in project teams during the transformation process	Ежеквартальная оценка Quarterly assessment
Скорость адаптации культуры (САК) The rate of cultural adaptation (RCA)	Оценка динамики внедрения новых практик в период активной фазы изменений Assessment of the dynamics of the introduction of new practices during the active phase of changes	Ежемесячно в период активных изменений Monthly during the period of active changes
Индекс устойчивости культурных изменений (ИУКИ) Cultural Change Sustainability Index (CCSI)	Контроль долгосрочной эффективности и укорененности произведенных изменений Monitoring the long-term effectiveness and rootedness of the changes made	Каждые 6 месяцев на этапе закрепления Every 6 months during the consolidation phase

Табл. 2. Обоснование весовых коэффициентов для расчета ИГТ

Table 2. Justification of weighting factors for calculating the IRT

Компонент Component	Вес, % Weight, %	Обоснование Justification
Лидерство Leadership	30	Критическая роль руководства в инициировании и поддержке изменений в централизованных структурах строительных компаний The critical role of management in initiating and supporting changes in the centralized structures of construction companies
Коммуникация Communication	25	Необходимость четкой координации между многочисленными подразделениями и подрядчиками для безопасности и соблюдения сроков The need for clear coordination between multiple departments and contractors for safety and meeting deadlines
Ресурсы Resources	20	Высокая ресурсоемкость строительной деятельности и программ организационных изменений The high resource intensity of construction activities and the organizational change programmes themselves
Инновации Innovation	15	Консервативность отрасли; восприимчивость важна для долгосрочного развития, но не является первичным драйвером изменений Industry conservatism; responsiveness is important for long-term development, but is not the primary driver of change
Сопrotивление Resistance	10	Сопrotивление рассматривается как следствие слабого лидерства и коммуникаций, а не как независимый первичный фактор Resistance is seen as a consequence of weak leadership and communication, rather than as an independent primary factor

Коэффициент культуры безопасности труда (ККБТ)

Показатель для мониторинга ключевого аспекта культуры в строительстве:

$$ККБТ = \sqrt{\frac{(БП \cdot ОБ \cdot КС)}{НС + 1}} \cdot \left(\frac{10}{\ln(ВР + 1)} \right), \quad (2)$$

где БП — количество внедренных безопасных практик; ОБ — часы обучения безопасности; КС — количество сообщений об инцидентах/рисках; НС — количество несчастных случаев; ВР — общее количество человеко-часов.

Использование квадратного корня и логарифма дает возможность сглаживать экстремальные значения и повышает чувствительность показателя.

Индекс командной эффективности (ИКЭ)

Показатель для оценки проектного взаимодействия:

$$ИКЭ = \left(\frac{СП}{ПП} \cdot 50 \right) + \left(\frac{КК + УК}{2} \cdot 5 \right), \quad (3)$$

где СП/ПП — доля проектов, сданных в срок; КК — качество коммуникации в команде (0–10); УК — уровень кооперации между отделами (0–10).

Значения: >80 — высокая эффективность; 60–79 — хорошая; 40–59 — средняя (требуются улучшения); <40 — серьезные проблемы.

Скорость адаптации культуры (САК)

Показатель для оценки динамики внедрения новых норм:

$$САК = \frac{НП \cdot ВИ}{ВА \cdot (СИ + 1)} \cdot \frac{1}{К}, \quad (4)$$

где НП — количество новых практик; ВИ — вовлеченность сотрудников (0–10); ВА — среднее время адаптации (недели); СИ — сопротивление изменениям (0–10); К — коэффициент масштаба компании (1 — малый; 1,5 — средний; 2 — крупный).

Интерпретация: >3 — быстрая адаптация; 2–3 — нормальная; 1–2 — медленная; <1 — стагнация.

Индекс устойчивости культурных изменений (ИУКИ)

Показатель для оценки долгосрочного эффекта:

$$ИУКИ = \left(\frac{ДИ \cdot 0,4 + КИ \cdot 0,6}{10} \right) \cdot \left(\frac{ОР + УУ}{2} \right) \times \left(\frac{\min(ВР, 12)}{12} \right), \quad (5)$$

где ДИ/КИ — количество долго-/краткосрочных инициатив; ОР — оценка обратной связи от сотрудников (0–10); УУ — уровень удержания ключевого персонала (0–10); ВР — длительность программы изменений (мес, максимальная — 12).

Табл. 3. Результаты оценки компонентов готовности к трансформации в ООО «Максима»

Table 3. Results of the assessment of readiness components for transformation in “Maxima” LLC

Компонент Component	Среднее значение The average value	Стандартное отклонение Standard deviation	Минимум Minimum	Максимум Maximum	Уровень Level
Лидерство (Л) Leadership (L)	4,2	1,8	1,0	8,1	Низкий Low
Коммуникация (К) Communication (C)	3,7	1,9	1,2	7,8	Низкий Low
Ресурсы (Р) Resources (R)	5,1	1,6	2,1	8,3	Средний Average
Инновации (И) Innovation (I)	5,8	1,4	2,8	8,9	Средний Average
Сопrotивление (С) Resistance (R)	4,8	1,7	1,5	8,2	Средний Average

Значения: 8–10 — изменения укоренились; 6–7,9 — умеренная устойчивость; 4–5,9 — низкая устойчивость; <4 — высокий риск отката.

Апробация методического подхода в ООО «Максима»

Для апробации был проведен опрос 145 сотрудников строительной компании ООО «Максима» (г. Мытищи). Выборка репрезентативно охватывала ключевые группы: руководящий состав (16,8 %), инженерно-технические работники (32,8 %), строительные рабочие (43,5 %), административный персонал (6,9 %).

Результаты оценки компонентов ИГТ представлены в табл. 3.

Данные выявили критически низкий уровень восприятия лидерства (4,2) и коммуникаций (3,7), что указывает на системные проблемы в управлении. При этом отмечается относительно высокая инновационная восприимчивость персонала (5,8).

Расчет интегрального ИГТ для ООО «Максима»:

$$\text{ИГТ} = (0,3 \cdot 4,2) + (0,25 \cdot 3,7) + (0,2 \cdot 5,1) + (0,15 \cdot 5,8) + 0,1 \cdot (10 - 4,8) = 1,26 + 0,925 + 1,02 + 0,87 + 0,52 = 4,595.$$

Полученное значение 4,6 балла соответствует зоне «необходима подготовительная работа». Это указывает на высокий риск неудачи при немедленном начале радикальных преобразований. Приоритетными направлениями для подготовительного этапа должны стать: развитие лидерских компетенций менеджеров, построение прозрачной системы коммуникаций и обратной связи, а также реализация пилотных проектов изменений для снижения уровня сопротивления на фоне имеющейся инновационной восприимчивости.

Апробация подтвердила практическую применимость и диагностическую ценность разработанного подхода. Выявленная структура проблем (слабые лидерство/коммуникации при относительно сильной инновационной восприимчивости) характерна для многих средних строительных компаний,

находящихся на этапе роста. Предложенная система переводит субъективное восприятие культуры в объективные, измеримые показатели, позволяя:

1. Диагностировать исходную точку и определять тип изменений (радикальные/постепенные).
2. Мониторировать динамику процесса, особенно в критических областях (безопасность, командная работа).
3. Оценивать долгосрочную эффективность и устойчивость произведенных изменений.

Научная новизна состоит в создании специализированного количественного инструментария, адаптированного к проектному, ресурсоемкому и высокорисковому контексту строительной отрасли. Дальнейшие исследования должны быть направлены на валидацию на более широкой выборке компаний различного масштаба и профиля, а также на разработку программного обеспечения для автоматизации расчетов и формирования аналитических отчетов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ОБСУЖДЕНИЕ

Проведенное исследование успешно разрешает выявленную научную проблему, заключающуюся в противоречии между общепризнанной стратегической значимостью корпоративной культуры для устойчивого развития строительных организаций и дефицитом научно обоснованных методических решений для управления ее целенаправленной трансформацией. Цель исследования — разработка методического подхода к оценке готовности — достигнута, что подтверждается системой показателей, отражающих полученные результаты.

Основным научно-практическим результатом работы является разработка комплексного методического подхода, реализованного в виде системы из пяти взаимосвязанных ключевых показателей. Каждый показатель предназначен для количественной оценки ключевого аспекта трансформационного процесса с учетом отраслевой специфики строительства:

- индекс готовности к трансформации (ИГТ) для первичной диагностики;

- коэффициент культуры безопасности труда (ККБТ) для мониторинга критически важного аспекта;
- индекс командной эффективности (ИКЭ) для оценки проектного взаимодействия;
- скорость адаптации культуры (САК) для отслеживания динамики;
- индекс устойчивости культурных изменений (ИУКИ) для долгосрочного контроля.

Интеграция этих показателей в единый контур управления обеспечивает сквозную оценку — от диагностики исходного состояния до закрепления результатов.

Эмпирическая апробация подхода на базе ООО «Максима» (г. Мытищи) подтвердила его высокую диагностическую ценность и практическую применимость. Расчетное значение ИГТ = 4,6 балла объективно отразило низкий исходный уровень готовности организации к изменениям, отнеся ее к зоне, где необходима масштабная подготовительная работа. Детальный анализ компонентов готовности строительной организации к трансформации выявил критические проблемные области: низкие оценки лидерства (4,2 балла) и коммуникаций (3,7 балла) при относительно высоком потенциале инновационной восприимчивости (5,8 балла). Этот дисбаланс предоставляет четкое направление для управленческого вмешательства: использование существующей открытости к новому для компенсации дефицитов в управлении и информировании.

Научная новизна исследования заключается в создании специализированного количественного инструментария, адаптированного к проектному, ресурсоемкому и высокорисковому контексту строительной отрасли. Предложенный подход преодолевает фрагментарность существующих исследований, интегрируя управленческий, процессный и социально-психологический аспекты в единую методическую систему для поэтапной оценки трансформации.

Практическая значимость определяется тем, что разработанная система показателей переводит субъективное восприятие корпоративной культуры в объективные, измеримые показатели. Это позволяет руководству строительных компаний:

1. Диагностировать текущую ситуацию и обоснованно выбирать стратегию изменений (радикальную или эволюционную).
2. Приоритизировать усилия и ресурсы, фокусируясь на ключевых «узких местах» (например, лидерство и коммуникации, как показал кейс ООО «Максима»).
3. Мониторить динамику процесса в реальном времени, особенно по критическим параметрам безопасности и командной работы.

4. Оценивать долгосрочную отдачу от инвестиций в изменения через показатель устойчивости (ИУКИ).

На основе результатов апробации сформулированы практические рекомендации для строительных организаций, начинающих трансформацию:

- на подготовительном этапе следует сфокусироваться на развитии лидерских компетенций среднего и высшего менеджмента и построении прозрачных, диалоговых коммуникационных каналов;
- высокую инновационную восприимчивость персонала целесообразно использовать как драйвер, внедряя пилотные цифровые инструменты и новые практики, которые демонстрируют быстрые выгоды и формируют позитивный опыт изменений [28, 29];
- необходимо внедрить регулярный (ежемесячный/квартальный) мониторинг ключевых индикаторов (ККБТ, ИКЭ, САК) для оперативной корректировки программы трансформации.

Ограничения и перспективы дальнейших исследований. Основным ограничением настоящего исследования является апробация подхода на единственной организации, что требует расширения эмпирической базы для подтверждения внешней валидности и надежности. Перспективные направления для развития работы:

1. Валидация на широкой выборке: проверка устойчивости и универсальности на репрезентативной выборке строительных компаний разного масштаба, специализации и географии.
2. Учет внешнего контекста: интеграция в показатели факторов макроэкономической среды, регуляторных изменений и колебаний рынка труда, оказывающих давление на организацию.
3. Адаптация к новым формам труда: исследование специфики трансформации культуры в условиях распространения гибридного и удаленного форматов работы в проектных командах.
4. Разработка цифрового инструмента: создание программного модуля или дашборда для автоматизации сбора данных, расчета индексов и визуализации результатов, что повысит удобство внедрения методики.

Таким образом, настоящее исследование вносит вклад как в теорию управления организационными изменениями в отраслевом контексте, так и в практику менеджмента строительных компаний. Разработанный методический подход формирует основу для перехода от интуитивного управления корпоративной культурой к управлению, основанному на данных, что способствует повышению эффективности, снижению рисков и укреплению долгосрочной конкурентоспособности организаций в динамичной среде строительной отрасли.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Агошков А.И., Курочкин П.А. О возможностях повышения безопасности труда на основе совершенствования форм и методов управления трудовым поведением работников (на примере крупных инвестиционных строительных проектов) // XXI век. Техносферная безопасность. 2023. Т. 8. № 2 (30). С. 156–167. DOI: 10.21285/2500-1582-2023-2-156-167. EDN RURWMI.
2. Кузнецов В.В., Аверьянова Е.В., Воробьев В.К., Костюк Д.Д. К вопросу формирования корпоративной культуры будущих строителей // Вестник Оренбургского государственного университета. 2020. № 5 (228). С. 107–113. DOI: 10.25198/1814-6457-228-107. EDN ZJQIAQ.
3. Бортник Я.Е. Управление персоналом в строительной отрасли // Вектор экономики. 2024. № 3 (93). EDN MAIKRR.
4. Бархатенко И.М., Литвинова О.В. Пути совершенствования системы управления персоналом в строительной отрасли // Молодежный вестник ИРГТУ. 2020. Т. 10. № 3. С. 47–54. EDN UITGOB.
5. Цветкова А.А., Кузьмичева Д.В. Развитие персонала строительной организации на примере группы «ПИК» // Modern Science. 2022. № 4–2. С. 116–120. EDN KGPJQU.
6. Cherian J., Gaikar V., Paul R., Pech R. Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE) // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2021. Vol. 7. Issue 1. P. 45. DOI: 10.3390/joitmc7010045
7. Джуматова Ж.К. Теоретические и прикладные аспекты управления социально-экономическими системами // Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего. 2024. С. 407–410.
8. Sadikova M.A., Umarxodjayeva M.G., Akramova N.I., Yusupov A.R. The transformation of organizational culture to corporate culture in joint stock companies // E3S Web of Conferences. 2023. Vol. 401. P. 03055. DOI: 10.1051/e3sconf/202340103055. EDN OKYYXA.
9. Михайлова Ю.А. Трансформация корпоративной культуры предприятия: путь к культуре успеха // Экономический форум : сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф. 2020. С. 21–25. EDN FWSRMG.
10. Mulakhmetov K.S., Sadriev R.D., Akhmetshin E.M. Corporate culture in management systems // European Research Studies Journal. 2018. Vol. 21. Issue 1. Pp. 519–528. EDN XXQWDB.
11. Magomedbekov G.U. Corporate culture of the enterprise and its use in project management // European Journal of Natural History. 2019. Issue 6. Pp. 2–4. EDN VVHLZA.
12. Gorton G.B., Grennan J., Zentefis A.K. Corporate Culture // Annual Review of Financial Economics. 2022. Vol. 14. Issue 1. Pp. 535–561. DOI: 10.1146/annurev-financial-092321-124541. EDN ZLDFVL.
13. Супрун А.Р., Таскаева Н.Н. Базовые основы разработки корпоративной культуры строительного предприятия // Финансовая экономика. 2024. № 8. С. 74–78. EDN MIPTAN.
14. Концевой С.И. Развитие корпоративной культуры в строительной организации, с использованием ТИМ (Технологии информационного моделирования) // Вестник науки. 2024. Т. 1. № 12 (81). С. 167–174. EDN PARJCX.
15. Богомолова Е.В., Кот Ю.А., Никифорова Е.А., Петренко Е.С. Антикризисные трансформации корпоративной культуры российских компаний во время пандемии COVID-19 // Социологический журнал. 2021. Т. 27. № 4. С. 53–71. DOI: 10.19181/socjour.2021.27.4.8644. EDN XNMWNM.
16. Панибратов Ю.П., Кошечев В.А., Козаков Р.Р. Развитие корпоративной культуры строительных организаций как фактор повышения конкурентоспособности // Вестник гражданских инженеров. 2021. № 6 (89). С. 214–221. DOI: 10.23968/1999-5571-2021-18-6-214-221. EDN HMIXRK.
17. Makeeva E.E. Особенности построения корпоративной культуры в организации в условиях цифровой трансформации // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : сб. науч. ст. IX Междунар. науч.-практ. конф. 2024. С. 95–99. EDN WGVPCP.
18. Копылова Н.Ю., Кишинская Т.А. Проблемы формирования корпоративной культуры организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 10–1. С. 651–657. DOI: 10.34670/AR.2023.25.92.084. EDN EAJLHC.
19. Смирнов Д.В. Управление мотивацией персонала по ключевым показателям деятельности (КПИ) в строительной организации // Путевой навигатор. 2020. № 44 (70). С. 16–21. EDN MASTXU.
20. Малышева О.Л. Трансформации российской корпоративной культуры: от неолиберального дискурса к неорационализму? // Управление устойчивым развитием. 2019. № 2 (21). С. 64–71. EDN IVTNPT.
21. Демченко Е.А. Трансформация корпоративной культуры как часть стратегии компании // Россия – Евразия – мир: интеграция – развитие – перспектива : мат. XIV Евраз. эконо. форума молодежи. 2024. С. 234–236. EDN EBECRP.
22. Зотов Ф.П. Подходы к преобразованию корпоративной культуры российского предприятия как формы развития системы управления // Управленческие науки. 2020. Т. 10. № 2. С. 88–98. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-2-88-98. EDN BPTYGS.
23. Колесников А.В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2024. 167 с.
24. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. New Jersey : Wiley, 2017. 416 p.

25. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011.

26. Lewin K. Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change // *Human Relations*. 1947. Vol. 1. Issue 1. Pp. 5–41. DOI: 10.1177/001872674700100103. EDN JMIRCL.

27. Kotter J.P. *Leading change*. Boston : Harvard Business Review Press, 1996.

28. Свистунов В.М., Лобачев В.В., Кузина Г.П. Неизбежность трансформации корпоративной культуры компании в условиях перехода на новые технологии менеджмента // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2022. Т. 11. № 1. С. 9–15. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-1-9-15. EDN KQFTUV.

29. Малышева А.Ф. Особенности разработки стратегии управления человеческими ресурсами в строительной организации // *Синергия наук*. 2020. № 47. С. 21–28. EDN TALXWL.

Поступила в редакцию 22 декабря 2025 г.

Принята в доработанном виде 27 декабря 2025 г.

Одобрена для публикации 27 декабря 2025 г.

ОБ АВТОРАХ: Александр Романович Супрун — аспирант кафедры менеджмента и инноваций; Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет (НИУ МГСУ); 129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26; SPIN-код: 8621-3867, ORCID: 0009-0008-4986-3110; aleksandr.suprun28@mail.ru;

Наталья Николаевна Таскаева — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и инноваций; Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет (НИУ МГСУ); 129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26; РИНЦ ID: 656124, Scopus: 56184060300, ResearcherID: V-4494-2018, ORCID: 0000-0002-1792-0562; natalia.taskaeva@yandex.ru.

Вклад авторов:

Супрун А.Р. — идея, сбор и обработка материала, написание статьи, итоговые выводы.

Таскаева Н.Н. — научное руководство, научное редактирование текста.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

REFERENCES

1. Agoshkov A.I., Kurochkin P.A. On possibilities of improving labor safety by improving forms and methods of managing labor behavior (on the example of large investment construction projects). XXI century. *Technosphere safety*. 2023; 8(2):(30):156-167. DOI: 10.21285/2500-1582-2023-2-156-167. EDN RURWMI. (rus.).

2. Kuznetsov B.B., Averyanova E.B., Vorobyov B.K., Kostyuk D.D. To the issue of formation of corporate culture of future builders. *Vestnik of the Orenburg State University*. 2020; 5(228):107-113. DOI: 10.25198/1814-6457-228-107. EDN ZJQIAQ. (rus.).

3. Bortnik Ya.E. Personnel management in the construction industry. *Vector of Economics*. 2024; 3(93). EDN MAIKRR. (rus.).

4. Barakhtenko I.M., Litvinova O.V. Ways to improve the personnel management system in construction industry. *ISTU Bulletin of Youth*. 2020; 10(3):47-54. EDN UITGOB. (rus.).

5. Tsvetkova A.A., Kuzmicheva D.V. Personnel development of a construction organization using the example of the PIK group. *Modern Science*. 2022; 4-2:116-120. EDN KGPJQU. (rus.).

6. Cherian J., Gaikar V., Paul R., Pech R. Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021; 7(1):45. DOI: 10.3390/joitmc7010045

7. Dzhumatova J.K. Theoretical and applied aspects of managing socio-economic systems. *Personnel management: the realities of the present and the possibilities of the future*. 2024; 407-410. (rus.).

8. Sadikova M.A., Umarxodjayeva M.G., Akramova N.I., Yusupov A.R. The transformation of organizational culture to corporate culture in joint stock companies. *E3S Web of Conferences*. 2023; 401:03055. DOI: 10.1051/e3sconf/202340103055. EDN OKYYXA.

9. Mikhaylova Yu.A. Transformation of the company's corporate culture: the path to a culture of success. *Economic Forum : collection of articles from the II International scientific and practical conference*. 2020; 21-25. EDN FWSRMG. (rus.).

10. Mulakhmetov K.S., Sadriev R.D., Akhmetshin E.M. Corporate culture in management systems. *European Research Studies Journal*. 2018; 21(1):519-528. EDN XXQWDB.
11. Magomedbekov G.U. Corporate culture of the enterprise and its use in project management. *European Journal of Natural History*. 2019; 6:2-4. EDN VWHLZA.
12. Gorton G.B., Grennan J., Zentefis A.K. Corporate Culture. *Annual Review of Financial Economics*. 2022; 14(1):535-561. DOI: 10.1146/annurev-financial-092321-124541. EDN ZLDFVL.
13. Suprun A.R., Taskaeva N.N. Basic principles of developing a corporate culture of a construction enterprise. *Financial Economy*. 2024; 8:74-78. EDN MIPTAN. (rus.).
14. Kontsevov S.I. Development of corporate culture in construction organization, using TIM (information modeling technology). *Science Bulletin*. 2024; 1(1):2(81):167-174. EDN PARJCX. (rus.).
15. Bogomolova E.V., Kot Yu.A., Nikiforova E.A., Petrenko E.S. Anti-crisis transformation of corporate culture in Russian companies during the COVID-19 pandemic. *Sociological Journal*. 2021; 27(4):53-71. DOI: 10.19181/socjour.2021.27.4.8644. EDN XNMWNM. (rus.).
16. Panibratov Yu.P., Koshcheev V.A., Kozakov R.R. Development of corporate culture of construction organizations as a factor of increasing competitiveness. *Bulletin of Civil Engineers*. 2021; 6(89):214-221. DOI: 10.23968/1999-5571-2021-18-6-214-221. EDN HMIXRK. (rus.).
17. Makeeva E.E. Features of building corporate culture in organizations during the digital transformation. *Modern studies of human resource management problems : collection of scientific articles of the IX International Scientific and Practical Conference*. 2024; 95-99. EDN WGVPKP. (rus.).
18. Kopylova N.Yu., Kishinskaya T.A. Problems of formation of corporate culture of the organization. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2023; 13(10-1):651-657. DOI: 10.34670/AR.2023.25.92.084. EDN EAJLHC. (rus.).
19. Smirnov D.V. Personnel motivation management by key performance indicators (KPIs) in a construction organization. *Travel Navigator*. 2020; 44(70):16-21. EDN MASTXU. (rus.).
20. Malysheva O.L. Transformations of Russian corporate culture: from neoliberal discourse to neo-traditionalism? *Managing Sustainable Development*. 2019; 2(21):64-71. EDN IVTNPT. (rus.).
21. Demchenko E.A. Transformation of corporate culture as part of the company's strategy. *Russia – Eurasia – the world: integration – development – prospect : materials of the XIV Eurasian Economic Youth Forum*. 2024; 234-236. EDN EBECRP. (rus.).
22. Zotov F.P. Approaches to transforming the corporate culture of a Russian enterprise as a form of the management system development. *Management Sciences*. 2020; 10(2):88-98. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-2-88-98. EDN BPTYGS. (rus.).
23. Kolesnikov A.V. *Corporate culture : textbook*. Moscow, Yurait, 2024; 167. (rus.).
24. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey, Wiley, 2017; 416.
25. Cameron K.S., Quinn R.E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. 3rd ed. San Francisco, Jossey-Bass, 2011.
26. Lewin K. Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*. 1947; 1(1):5-41. DOI: 10.1177/001872674700100103. EDN JMIRCL.
27. Kotter J.P. *Leading change*. Boston, Harvard Business Review Press, 1996.
28. Svistunov V., Lobachyev V., Kuzina G. Inevitability of company's corporate culture transformation under conditions of new management technologies. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*. 2022; 11(1):9-15. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-1-9-15. EDN KQFTUV. (rus.).
29. Malysheva A.F. Features of development of a human resource management strategy in a construction organization. *Synergy of Sciences*. 2020; 47:21-28. EDN TALXWL. (rus.).

Received December 22, 2025.

Adopted in revised form on December 27, 2025.

Approved for publication on December 27, 2025.

B I O N O T E S : **Alexander R. Suprun** — postgraduate student of the Department of Management and Innovation; **Moscow State University of Civil Engineering (National Research University) (MGSU)**; 26 Yaroslavskoe shosse, Moscow, 129337, Russian Federation; SPIN-code: 8621-3867, ORCID: 0009-0008-4986-3110; aleksandr.suprun28@mail.ru;

Natalia N. Taskaeva — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Innovation; **Moscow State University of Civil Engineering (National Research University) (MGSU)**; 26 Yaroslavskoe shosse, Moscow, 129337, Russian Federation; ID RSCI: 656124, Scopus: 56184060300, ResearcherID: V-4494-2018, ORCID: 0000-0002-1792-0562; natalia.taskaeva@yandex.ru.

Contribution of the authors:

Alexander R. Suprun — idea, collection of material, processing of material, writing of the article, final conclusions.

Natalia N. Taskaeva — scientific guidance, scientific text editing.

The authors declare that there is no conflict of interest.