

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В. Г. Прушківський, д. е. н., професор, Національний університет «Запорізька політехніка», pvg942@gmail.com,

В. А. Литовка, аспірант, Національний університет «Запорізька політехніка»

У статті розкрито особливості розвитку корпоративної культури металургійних підприємств. Здійснено теоретичний аналіз сутності та структури корпоративної культури. Висвітлено та описано особливості розвитку корпоративної культури на основі спіральної моделі. Зазначено, що коли умови існування компанії змінюються, то ця трансформація змушує переглядати базові цінності та переконання. Проблеми, які не можуть бути вирішені в рамках наявної системи цінностей, змушують компанії підніматися на черговий виток спіралі.

Акцентовано, що при аналізі формальної складової корпоративної культури (місія, бачення, стратегія, модель компетенції) різних компаній значних труднощів немає, проте, коли аналізується неформальна складова (віра, ідеологія, рольові моделі), то компанії стикаються з безліччю перешкод. Обґрунтовано, що важливим інструментом для аналізу неформальної складової корпоративної культури та ідентифікації неформальних відносин в компанії, її внутрішньої та прихованої динаміки є використання корпоративної антропології.

Запропоновано поняття «корпоративна культура», яке базується на принципах системності, ієрархічності та динамічності. Зазначено, що це складна динамічна ієрархічна система, яка складається з формальної (місія, бачення, цінності, які втілені в практиці компанії) та неформальної (соціальні взаємозв'язки, рольові моделі, ритуали, важливі історії в компанії) складових, які змінюються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Надано оцінку стратегічного розвитку та загального стану корпоративної культури на підприємствах групи «Метнвест». Група «Метнвест» з огляду на виклики діяльності у 2015–2016 роках, а саме нестабільну політичну та економічну ситуацію в Україні, зниження цін на світових сировинних ринках, переглянула свою стратегію, так як нові виклики спричинили нові правила ведення бізнесу. Авторами представлено аргументи, що обґрунтовують необхідність використання корпоративної антропології з метою оцінки корпоративної культури та її вдосконалення в період стратегічних змін на металургійних підприємствах України.

Ключові слова: корпоративна культура, металургійні підприємства, система, розвиток, спіральна модель корпоративної культури, корпоративна антропологія, цінності.

Постановка проблеми. Металургійні підприємства України за останні роки мали значну кількість викликів, які зумовлені національними чинниками – економічні та політичні зміни, збройне протистояння на сході України, переорієнтація зовнішніх ринків збуту, так і світовими – нестабільність на світових ринках, спад цін на продукцію гірничо-металургійного комплексу та ін. Ці виклики спричинили певні кризові явища в гірничо-добувній галузі, що актуалізувало пошук металургійними підприємствами тих

систем менеджменту, які здатні істотно вплинути на підвищення їх конкурентоспроможності. Одним із факторів, який сприяє такому підвищенню є рівень розвитку корпоративної культури компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз публікацій в сфері корпоративної культури дозволяє констатувати підвищення інтересу до вивчення цього феномену в межах різних наукових галузей (економіка, менеджмент, соціологія, філософія, антропологія, культурологія, тощо).

Така різноспрямованість досліджень свідчить про прагнення до формування системного підходу в дослідженні явища корпоративної культури. Зокрема, теоретичні та практичні погляди на розвиток корпоративної культури розкрито такими зарубіжними ученими як Д. Браун та І. Крамер [1], К. Голд [2], Дж. Коулман [3], Д. Бек, К. Кован [4], Е. Шейн [5]. Питання розвитку корпоративної культури та соціокультурні цінності на промислових підприємствах України та досліджували Г. І. Батичко та В. О. Кудлай [6], Н. І. Котова [7], Т. А. Беляк [8], О. А. Шевчук [9], Е. В. Прушківська, Г. М. Пилипенко, Н. І. Литвиненко [10–11] та ін.

Проте питання особливостей розвитку корпоративної культури металургійних підприємств в період значних стратегічних змін, з якими зіткнулися підприємства даної галузі за останні роки, є недостатньо дослідженим українськими вченими.

Формування мети статті. Метою статті є вивчення особливостей розвитку корпоративної культури металургійних підприємств та розробка науково-практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція корпоративної культури виникла у 1960-х роках, що було спричинене, по-перше, рухом соціальної відповідальності, внаслідок екологічних проблем, масової споживчої культури та громадської ворожнечі до транснаціональних компаній, а по-друге, активним зростанням конкуренції між США та Японією, яка мала унікальну корпоративну культуру [12]. Відповідно корпорації усвідомили, що корпоративна культура стала ще одним аспектом бізнесу, за яким необхідно постійно спостерігати та оцінювати.

В економічній літературі існує декілька сотень визначень «корпоративна культура». Поряд з цим поняттям вчені використовують терміни «організаційна культура», «бізнес-культура», «ділова культура». Проте теоретичний аналіз свідчить, що більшість дослідників характеризують сутність корпоративної культури як сукупності матеріальних і нематеріальних артефактів організації, які базуються на системі цінностей, норм, правил і принципів поведінки, які поділяє переважна більшість працівників [8]. Так,

дослідження Е. Шейна переконують в тому, що «корпоративна культура - це, перш за все, система базових уявлень, які не просто описані та зафіксовані в документах і яких дотримується група, а й таких, які існують в головах людей, відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації» [5]. На думку К. Голда, така культура втілює унікальні характеристики особливостей організації (підприємства), які виділяють її серед інших [2].

Тобто, корпоративна культура є потужним стратегічним інструментом управління і розвитку, що дозволяє орієнтувати співробітників на спільні цілі, прояв ініціативи, особисту ефективність та продуктивну взаємодію. Впливаючи на всі значущі сфери діяльності компанії, корпоративна культура регулює діяльність співробітників, формує почуття прихильності компанії та в результаті підвищує якість виробленої продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Але, практика цілеспрямованого впровадження засад корпоративної культури свідчить, що універсальної моделі її використання не існує. Корпоративна культура як складна ієрархічна система, що здатна до саморозвитку, потребує певної адаптації до історично вироблених ментальних моделей поведінки [6]. Проте як зазначає Дж. Коулман [3], не дивлячись на те, що кожна культура є унікальною, і безліч факторів створюють її, але принаймні існує шість загальних компонентів сильних культур. Виділення цих елементів може стати першим кроком до побудови диференційованої культури та стійкої організації.

Основними компонентами корпоративної культури на думку Дж. Коулмана є: 1) бачення або місія; 2) цінності компанії, які є ядром її культури; 3) закріплення цінностей в практиці компанії; 4) люди, які або поділяють основні цінності компанії, або мають бажання та здатність сприймати ці цінності; 5) унікальна історія компанії, яка може мати як формальний, так і неформальний вигляд; 6) місце, тобто географія, архітектура чи естетичний дизайн – впливає на цінності та поведінку людей на робочому місці; формує культуру. Вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що Дж. Коулман розкриваючи компоненту «місця» за-

значає, що деякі міста та країни мають місцеві культури, які можуть підкріплювати чи суперечити тій культурі, яку намагається створити компанія. Цей аспект необхідно враховувати менеджерам при побудові корпоративної культури на основі світових практик.

За даними дослідження Інституту Gallup, «компанії з високим рівнем залученості перевершують своїх конкурентів за чистого прибутку на 18% і розвиваються більш високими темпами, ніж інші компанії в тих же галузях» [13, с.45]. Як свідчать результати досліджень AXES Management в компаніях, де високий рівень залученості співробітників, спостерігається: «зростання продуктивності співробітників; вища лояльність клієнтів; плинність кадрів на 30% нижча; більш висока прибутковість; оборот за 3 роки на 48% вищий; зростання прибутку на 56%; позитивна кореляція сукупного доходу акціонерів» [14, с.2]. Тобто, емпіричні дані підтверджують важливість корпоративної культури та її компонент як стратегічного інструменту системи управління підприємства як серед теоретиків, так і практиків.

Корпоративна культура будь-якої компанії постійно змінюється. Як свідчить теорія спіральної динаміки, авторами якої є Д. Е. Бек і К. Кован, спіральна динаміка описує вісім взаємопов'язаних рівнів зрілості індивіда і суспільства, кожному рівню відповідає певний набір культурних цінностей, свій колір, свої пріоритети, переконання і особливості світогляду [4]. Розвиваючись, люди переходять з рівня на рівень під впливом умов життя та досвіду вирішення проблем. Відповідно коли умови існування організації або компанії змінюються, ця трансформація змушує переглядати базові цінності та переконання. Проблеми, які не можуть бути вирішені в рамках наявної системи цінностей, змушують компанії підніматися на черговий виток спіралі.

«Модель спіралі» - це інструмент, що дозволяє управляти процесом перетворень. Але, щоб ним скористатися, перш за все необхідно зрозуміти, на якому рівні розвитку перебуває колектив компанії. Тобто «модель спіралі» була обрана з огляду на те, що саме вона дозволяє поєднувати такі принципи, як циклічність і еволюціонізм. Тобто система,

яка завершила певний цикл свого розвитку, проходячи чергову стадію, здатна перейти на рівень вище. У свою чергу ці рівні визначаються деякими головними ідеями, які задають характер поведінки системи, що розвивається на тому чи іншому рівні. Щоб управляти корпоративною культурою, необхідно зрозуміти принципи її розвитку [15]. Як і суспільство в цілому, так і окрема організація проходить свій шлях розвитку. Будь-який розвиток, будь-яка динаміка характеризується певними схожими стадіями.

Оскільки корпоративна культура включає в себе як формальну складову (місія, бачення, стратегія, модель компетенції), так і неформальну. При корпоративному аналізі формальної складової різних компаній, можемо побачити, що відмінності між ними є незначними. Проте як зазначають експерти з управління персоналу [16], коли аналізується неформальна складова (віра, ідеологія, рольові моделі), то компанії стикаються з безліччю проблем та перешкод.

Саме для вирішення такої проблеми використовується корпоративна антропологія. Як зазначає нідерландський корпоративний антрополог В. Фай «корпоративний антрополог чує те, що не говорять, бачить те, що невидимо, і зчитує те, що не написано» [17]; він допомагає побачити в організаційній структурі родову систему, надає значення соціальним зв'язкам в організації, а не формальним лініям влади. Тобто, антрополог допомагає компаніям побачити «прогалини між людьми» і зрозуміти культурні патерни, щоб виявити необхідні зміни і поліпшити внутрішнє і зовнішнє середовище компанії.

Антрополог І. Крамер відмічає, що корпоративний антрополог вивчає простір між людьми, дивиться, як люди формують культуру, зокрема корпоративну, і як вона формує людей [17]. Вона зазначає, що найбільш поширеним методом дослідження корпоративного антрополога є спостереження, що надає можливість виявити внутрішню логіку культурної групи, спостерігати без суджень. Також використовується діалогові сесії, інтерв'ю. Д. Браун та І. Крамер у своїй книзі «Корпоративне плем'я. Чому антрополог може навчити топ-менеджера» [1, с.17] акцентують, що корпоративна антропологія

демонструє внутрішню, приховану динаміку організації. Вона показує різницю між формальною організаційною структурою і неформальними авторитетами, дозволяє виявити і проаналізувати шаблони поведінки, ритуали, відносини та важливі історії в організації.

На основі вищезазначеного теоретичного та практичного матеріалу вважаємо, що корпоративна культура – це складна динамічна ієрархічна система, яка складається з формальної (місія, бачення, цінності, які втілені в практиці компанії) та неформальної (соціальні взаємозв'язки, рольові моделі, ритуали, важливі історії в компанії) складових, які змінюються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

У розрізі практичного досвіду функціонування корпоративної культури в Україні розглянемо особливості її розвитку на металургійних підприємствах, які входять до групи «Метінвест». «Метінвест» – це міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній. До структури групи входять видобувні й металургійні підприємства в Україні, Європі та США [18].

Стратегічне бачення «Метінвест» – стати провідним інтегрованим виробником сталі в Європі, що демонструє стійке зростання й прибуток, незалежно від фази економічних циклів, і що забезпечує інвесторам доходи від інвестицій вище середніх галузевих показників. Основні стратегічні цілі полягають у: забезпеченні стійкої конкурентної переваги у виробництві сталі; зміцненні позицій на стратегічних ринках; досягненні рівня найкращих практик у веденні бізнесу.

Важливо відмітити, що група «Метінвест» з огляду на виклики діяльності в 2015–2016 роках, а саме нестабільну політичну та економічну ситуацію в Україні, зниження цін на світових сировинних ринках, переглянула свою стратегію, так як нові виклики спричинили нові правила ведення бізнесу. «Метінвест» запустив процес оновлення корпоративної стратегії, в рамках якої Група планує зосередитися на розвитку плоского прокату [19]. Інвестиції у виробництво чавуну, напівфабрикатів і продуктів довгого прокату скоротяться, тоді як основні засоби будуть направлені на низьковитратне ви-

бництво сталі, поліпшення якості продукції та випуск продуктів з високою доданою вартістю.

З огляду на вищевказані стратегічні зміни дослідження ефективності корпоративної культури група «Метінвест» проводить постійно. При цьому компанія отримує високі оцінки, про що свідчить її перемога в спеціальній номінації «Корпоративна культура» в рейтингу журналу *Leadership Journey* [20]. Тобто питання розвитку корпоративної культури для українських металургійних підприємств, які мають багаторічну славу історію та активно здійснюють модернізацію виробничих потужностей є надзвичайно важливим.

«Метінвест» визначає власну корпоративну культуру як сплав різних історій міст, епох і культурних традицій, що ставить перед компанією значні виклики, зокрема, зацікавити людей різних поколінь і субкультур з різними ціннісними орієнтирами та інтересами, зберігати традиції металургійної галузі та одночасно надати можливості молоді для реалізації їх новим ідеям та інноваціям.

Наприклад, ПрАТ «Дніпровський коксохімічний завод» (далі ПрАТ «ДКХЗ»), яке спеціалізується на виробництві коксу, смоли, сульфату, амонія і продуктів переробки та декілька років назад стало членом групи «Метінвест», визначені принципи корпоративної культури, зокрема безпека і турбота про екологію, чесність, лідерство, менталітет переможця, менталітет відповідального власника, взаємоповага та довіра [21]. Як свідчать результати консалтингових досліджень ПрАТ «ДКХЗ», основними фактори впливу на залучення персоналу є довіра співробітників керівництву, розуміння цінностей компанії, достатні ресурси для ефективної роботи, винагороди і пільги. Конкурентною перевагою підприємства є те, що персонал чітко розуміє зв'язок між завданнями і стратегією компанії. Проте опитування та анкетування не розкривають всієї картини «неформальної корпоративної культури», що особливо важливо в умовах реорганізації чи злиття компаній.

На наш погляд, з метою розвитку корпоративної культури українських металургійних підприємств, які входять до складу

групи «Метінвест» та перебувають зараз на стадії значних управлінських, організаційних та виробничих змін, доцільно використати методичний інструментарій корпоративної антропології з метою удосконалення корпоративної культури та її відповідності переглянутій корпоративній стратегії. Отримавши знання про процеси, що відбуваються в колективах, де працюють як молоді фахівці металургійної галузі, так і працівники, які мають багаторічний стаж роботи на підприємствах і ментальні цінності, яких формувалися за часів командно-адміністративної економіки. Використання теоретичних та методичних надбань корпоративної антропології може надати можливість керівництву компаній віднайти нові рішення для побудови або підтримки сильної корпоративної культури або стабілізувати культуру організації в кризовий або перехідний період.

Висновки. На основі проведеного теоретичного аналізу, авторами визначено, що корпоративна культура – це складна динамічна ієрархічна система, яка складається з формальної (місія, бачення, цінності, які втілені в практиці компанії) та неформальної (соціальні взаємозв'язки, рольові моделі, ритуали, важливі історії в компанії) складових, які змінюються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Група «Метінвест» з огляду на виклики діяльності, які розпочалися з 2015 року, а саме нестабільну політичну та економічну ситуацію в Україні, зниження цін на світових сировинних ринках, переглянула свою стратегію, так як нові виклики спричинили нові правила ведення бізнесу. Оскільки корпоративна культура є динамічною системою, вона змінюється під впливом зміни стратегії компанії. На сучасному етапі «Метінвест» має корпоративну культуру як сплав різних історій міст, епох і культурних традицій, що ставить перед компанією значні виклики, зокрема, зацікавити людей різних поколінь і субкультур з різними ціннісними орієнтирами та інтересами, зберегти традиції металургійної галузі та одночасно надати можливості молоді для реалізації їх новим ідеям та інноваціям.

Вважаємо, що з метою розвитку корпоративної культури українських металур-

гійних підприємств, які входять до складу групи «Метінвест» та перебувають зараз на стадії значних управлінських, організаційних та виробничих змін, доцільно використати методичний інструментарій корпоративної антропології з метою удосконалення корпоративної культури. Подальші дослідження будуть зосереджені на аналізі цінностей та моделей поведінки персоналу металургійних підприємств групи «Метінвест».

Література

1. Браун Д., Крамер И. Корпоративное племя. Чему антрополог может научить топ-менеджера. – М. : Альпина Паблишер. – 2018. – 236 с.
2. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // *Public Administration Review*. – 1982. – Nov.-Dec. – P. 568-575.
3. Coleman J. Six Components of a Great Corporate Culture [Electronic resource] / J. Coleman // *Harvard business review*. – 2013. – № 6. Access mode: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
4. Бек Д. Э., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. BestBusinessBooks. – 2010. – 424 с.
5. Shein E. H. *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. – San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. – 437 с.
6. Батичко Г. І. Формування корпоративної культури як чинник підвищення ефективності діяльності ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ» / Г. І. Батичко, В.О. Кудлай // *Інтелект XXI*. – 2013. – № ½. – С. 29-41.
7. Котова Н. І. Вплив корпоративної культури на мотивацію ефективної діяльності працівників підприємств [Електронний ресурс] / Н. І. Котова // *Управління економікою: теорія та практика*. – 2013. – № 21. – С. 270-281. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Уе_2013_2013_21.
8. Беляк Т. А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине / Т. А. Беляк // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. – 2014. – № 3. – С. 10-12.
9. Шевчук О. А. Формування інноваційної корпоративної культури підприємства для досягнення стратегічних цілей розвитку / О. А. Шевчук // *Науковий вісник НГУ*. – 2015. – № 1. – С. 132-137.
10. Прушківська Е. В. Соціокультурні аспекти економічної свідомості українців / Е. В. Прушківська, Г. М. Пилипенко, Н. І. Литвиненко // *Економічний вісник НГУ*. – 2013. – №1. – С. 34-44.
11. Социокультурные факторы экономического развития: монография / под общ. ред. А. Н. Пилипенко; М-во образования и науки Украины, Нац. горн. ун-т. – Днепр : НГУ, 2017. – 182 с.
12. Corporate Culture [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.inc.com/encyclopedia/corporate-culture.html>.

13. The Gallup Organization 2013. The Gallup Organization: Engagement Predicts Earnings Per Share. Washington. [Electronic resource] Access mode: <http://www.sheila-scott.co.uk/articles/Engaged-scott-final.pdf>.
14. Aon Hewitt Global Employee Engagement Database 2012 [Electronic resource] Access mode: http://www.aon.com/attachments/human-capital-consult-ing/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf.
15. Ермошин М. В. Управление корпоративной культурой в России на основе динамической концепции / М. В. Ермошин // Вестник университета. – 2016. – № 2. – С. 235-238.
16. Верю-не верю. Как корпоративная культура влияет на эффективность работы компании [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://delo.ua/lifestyle/verju-ne-verju-kak-korporativnaja-kultura-vlijaet-na-effektivnos-319538/>.
17. Корпоративная антропология [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://zillion.net/ru/blog/4598/valter-fai-korporativnyi-antropologh-slyshit-to-cto-nie-ghovoriat-vidit-to-cto-nievidimo-i-schityvaet-to-cto-nie-napisano>
18. Офіційний сайт групи «МЕТІНВЕСТ» [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://metinvestholding.com/ua/about/value>
19. Больше, чем сталь. Социальный отчет 2015-2016. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://metinvestholding.com/ru/responsibility/socialreports>
20. Группа «МЕТІНВЕСТ»: победитель в специальной номинации «Корпоративная культура» в рейтинге журнала Leadership Journey [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.leadership.name/nominacija-korporativnaja-kultura-gruppa-metinvest/>
21. Звіт про управління ПрАТ «Дніпровський коксохімічний завод» за 2018 рік. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.dkhz.com.ua/>
6. Batychko, H.I., & Kudlai, V.O. (2013). Formuvannia korporativnoi kultury yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti PAT MK AZOVSTAL. *Intelekt XXI*, 1/2, 29-41.
7. Kotova, N.I. (2013). Vplyv korporativnoi kultury na motyvatsiiu efektyvnoi diialnosti pratsivnykiv pidpriemstv. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka*, 21, 270-281. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2013_2013_21
8. Beljak, T.A. (2014). Korporativnaya kultura v usloviyakh transformatsiy sotsialno-trudovykh otnosheniy v Ukraine. *Azimuth nauchnykh issledovaniy: jekonomika i upravlenie*, 3, 10-12.
9. Shevchuk, O.A. (2015). Formuvannia innovatsiinoi korporativnoi kultury pidpriemstva dlia dosiahnennia stratehichnykh tsilei rozvytku. *Naukovyi visnyk NHU*, 1, 132-137.
10. Prushkivska, E.V., Pylypenko, H.M., & Lytvynenko, N.I. (2013). Sotsiokulturni aspekty ekonomichnoi svidomosti ukrainsiv. *Ekonomichnyy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 1, 34-44.
11. Pylypenko, H.M. (2017). Sotsiokulturnyye faktory ekonomicheskogo razvitiya. Dnipro: Natsionalnyy hirnychy universytet.
12. Corporate Culture. Retrieved from: <https://www.inc.com/encyclopedia/corporate-culture.html>
13. The Gallup Organization 2013. The Gallup Organization: Engagement Predicts Earnings Per Share. Washington. Retrieved from: <http://www.sheila-scott.co.uk/articles/Engaged-scott-final.pdf>.
14. Aon Hewitt Global Employee Engagement Database 2012. Retrieved from: http://www.aon.com/attachments/human-capital-consult-ing/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf.
15. Ermoshin, M.V. (2016). Upravlenie korporativnoy kulturoj v Rossii na osnove dinamicheskoy koncepcii. *Vestnik universiteta*, 2, 235-238.
16. Verju-ne verju. Kak korporativnaja kultura vlijaet na jeffektivnost raboty kompanii. Retrieved from: <https://delo.ua/lifestyle/verju-ne-verju-kak-korporativnaja-kultura-vlijaet-na-effektivnos-319538/>
17. Korporativnaja antropologija. Retrieved from: <https://zillion.net/ru/blog/4598/valter-fai-korporativnyi-antropologh-slyshit-to-cto-nie-ghovoriat-vidit-to-cto-nievidimo-i-schityvaet-to-cto-nie-napisano>
18. Ofitsiyni sait hrupy METINVEST. Retrieved from: <https://metinvestholding.com/ua/about/value>
19. Bolshe, chem stal. Socialnyj otchet 2015-2016. Retrieved from: <https://metinvestholding.com/ru/responsibility/socialreports>
20. Gruppa METINVEST: pobeditel v specialnoj nominacii «Korporativnaja kultura» v rejtinge zhurnala Leadership Journey. Retrieved from: <http://www.leadership.name/nominacija-korporativnaja-kultura-gruppa-metinvest/>
21. Zvit pro upravlinnia PrAT «Dniprovskiy koksohimichnyi zavod» za 2018 rik. Retrieved from: <http://www.dkhz.com.ua/>

References

- Braun, D., & Kramer, I. (2018). Korporativnoe plemja. *Chemu antropolog mozhet nauchit top-menedzhera*. Moskva: Alpina Pabliher.
- Gold, K. A. (1982). Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors. *Public Administration Review*, 42(6), 568. doi:10.2307/976127
- Coleman, J. (2013). Six Components of a Great Corporate Culture. *Harvard business review*, 6. Retrieved from: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>.
- Bek, D. E., & Kovan, K. (2010). Spiralnaja dinamika. Upravljaja cennostjami, liderstvom i izmenenijami v XXI veke. *BestBusinessBooks*.
- Wilkins, A. L. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, by Edgar H. Schein. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985, \$21.95. *Human Resource Management*, 24(3), 370–375. doi:10.1002/hrm.3930240312

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В. Г. Прушковский, д. э. н., профессор, В. А. Литовка, аспирант,
Национальный университет «Запорожская политехника»*

В статье раскрыты особенности развития корпоративной культуры металлургических предприятий. Осуществлен теоретический анализ сущности и структуры корпоративной культуры. Освещены и описаны особенности развития корпоративной культуры на основе спиральной модели. Отмечено, что когда условия существования компании меняются, то эта трансформация заставляет пересматривать базовые ценности и убеждения. Проблемы, которые не могут быть решены в рамках существующей системы ценностей, заставляют компании подниматься на очередной виток спирали.

Акцентируется, что при анализе формальной составляющей корпоративной культуры (миссия, видение, стратегия, модель компетенции) различных компаний значительных трудностей нет, однако, когда анализируется неформальная составляющая (вера, идеология, ролевые модели), то компании сталкиваются с множеством препятствий. Обосновано, что важным инструментом для анализа неформальной составляющей корпоративной культуры и идентификации неформальных отношений в компании, ее внутренней и скрытой динамики является использование корпоративной антропологии.

Предложено понятие «корпоративная культура», которое базируется на принципах системности, иерархичности и динамичности. Указано, что это сложная динамическая иерархическая система, которая состоит из формальной (миссия, видение, ценности, воплощенные в практике компании) и неформальной (социальные взаимосвязи, ролевые модели, ритуалы, важные истории в компании) составляющих, которые меняются под влиянием внутренней и внешней среды компании.

Дана оценка стратегического развития и общего состояния корпоративной культуры на предприятиях группы «Метинвест». Группа «Метинвест», учитывая вызовы деятельности в 2015–2016 годах, а именно нестабильную политическую и экономическую ситуацию в Украине, снижение цен на мировых сырьевых рынках, пересмотрела свою стратегию, так как изменения вызвали новые правила ведения бизнеса. Авторами представлены аргументы, обосновывающие необходимость использования корпоративной антропологии для оценки корпоративной культуры и ее совершенствования в период стратегических изменений на металлургических предприятиях Украины.

Ключевые слова: высокотехнологичный экспорт, отрасль, внешняя торговля, развитие, предприятие, финансирование инновационного развития.

FEATURES OF CORPORATE CULTURE DEVELOPMENT OF
METALLURGICAL ENTERPRISES

*V. G. Prushkivskiy, D.E., Professor, V. A. Litovka, Post-graduate student,
National University «Zaporizhzhya Polytechnic»*

The features of corporate culture development of metallurgical enterprises are revealed. Theoretical analysis of the essence and structure of corporate culture is carried out. The features of corporate culture development based on the spiral model are covered and described. It is noted that when the conditions of existence of the company change, this transformation necessitates redefining the basic values and beliefs. Problems that cannot be solved within the framework of the existing value system are forcing companies to move up to the next spiral.

It is emphasized that when analyzing the formal component of corporate culture (mission, vision, strategy, competence model) of different companies there are no significant difficulties, however, when analyzing the informal component (belief, ideology, role models), the companies face many obstacles. It is substantiated that the use of corporate anthropology is an important tool

for analyzing the informal component of corporate culture and identifying informal relationships within a company, its internal and hidden dynamics.

The concept of «corporate culture» based on the principles of system, hierarchy and dynamism is proposed. It is stated that it is a complex dynamic hierarchical system consisting of formal (mission, vision, values, embodied in company practices) and informal (social relationships, role models, rituals, important stories in the company) components that change under the influence internal and external environment of the company.

Assessment of strategic development and overall corporate culture at Metinvest Group enterprises is given. In view of the challenges of activity in 2015-2016, namely the unstable political and economic situation in Ukraine, falling prices on world commodity markets, the Metinvest Group revised its strategy as new challenges created new rules for doing business. The authors present the arguments that substantiate the need to use corporate anthropology to assess corporate culture and improve it in the period of strategic changes in metallurgical enterprises of Ukraine.

Keywords: corporate culture, metallurgical enterprises, system, development, spiral model of corporate culture, corporate anthropology, values.

Надійшла до редакції 20.02.19 р.