УДК 65.014.1

Батичко Г.І.,
к. н. мист., доцент, зав. кафедри культурології та інформаційної діяльності, Маріупольський державний університет, м. Маріуполь
Кудлай В.О.,
к. н. соц. ком., асистент кафедри культурології та інформаційної діяльності, Маріупольський державний університет, м. Маріуполь

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ»

В статті на основі аналізу сучасних теоретичних підходів до визначення корпоративної культури розглянуто ключові проблеми її формування на прикладі ПАТ «МК «Азовсталь». Обґрунтовано доцільність дослідження феномену корпоративної культури підприємства на засадах синергетичного підходу. Визначено функції корпоративного секретаря як координатора організаційної культури підприємства.

Ключові слова: *корпоративна культура, синергетичний підхід, система управління якістю, соціальна комунікація, корпоративний секретар.*

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «МК «АЗОВСТАЛЬ»

Батычко Г.И., Кудлай В.О.

В статье на основе анализа современных теоретических подходов к определению корпоративной культуры рассмотрены ключевые проблемы её формирования на примере ПАО «МК «Азовсталь». Обоснована целесообразность исследования феномена корпоративной культуры предприятия на основе синергетичного похода. Определены функции корпоративного секретаря как координатора организацилонной культуры предприятия.

Ключевые слова: *корпоративная культура, синергетичный поход, система управления качеством, социальная коммуникация, корпоративный секретар.*

CORPORATE CULTURE AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF PJSC «MK «AZOVSTAL»

Batychko G., Kudlay V.

In article based on the analysis of contemporary theoretical approaches to the definition of corporate culture key issues in the case of formation of a domestic enterprise JSC "MC "Azovstal Iron & Steel Works" (Metinvest Group) were considered. The research necessity of the corporate culture phenomenon was proved of on the basis of a synergistic approach. The corporate secretary functions as a coordinator of the organizational culture of the enterprise was also defined.

Keywords: *organizational culture, synergistic approach, .public relations, records management, social communication, corporate secretary.*

Постановка проблеми. В умовах складної економічної ситуації закономірно актуалізуються пошуки тих систем менеджменту, які здатні істотно вплинути на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Останнім часом все більше уваги дослідники приділяють проблемі становлення корпоративної культури, як стратегічного інструменту системи управління підприємства.

Сутність корпоративної культури в американському менеджменті 80-х років і формулювання основних положень щодо її структури та впливу на всі рівні функціонування підприємства провідними теоретиками менеджменту (П. Друкер, Дж. Коттер и Дж. Хескет, Т. Пітерс та ін.) спричинило нове розуміння ролі людського ресурсу в виробничому процесі, відповідно до якого корпоративна (організаційна) культура розглядається як універсальний соціокультурний феномен здатний стати атрибутивною ознакою («корпоративною ноосферою») установи, визначаючи модель поведінки її носіїв та особливості позиціонування установи в суспільстві.

Водночас, практика цілеспрямованого впровадження засад корпоративної культури переконує, що універсальної моделі застосування цього феномену не може бути, оскільки культура, як складна ієрархічна система, що здатна до саморозвитку, потребує певної адаптації до історично вироблених ментальних моделей поведінки. Саме цими міркуваннями

пояснюються складнощі, які виникають на багатьох вітчизняних підприємствах, що прагнуть застосувати передовий європейський досвід без його кореляції з національною культурою та традиціями соціальної комунікації в певному регіоні.

Корпоративна культура є складною дисипативною системою, функціонування якої залежить не тільки від об'єктивних, але й суб'єктивних факторів. Особливо слушним є це зауваження стосовно періодів біфуркації, коли вибір нової парадигми, стратегії підприємства залежить від волі, розуму, свідомості лідерів, «піонерів парадигми», що істотно підвищує рівень особистої відповідальності, і, як наслідок, може позначитися на оперативності прийняття рішень. Означені міркування пояснюють актуальність розгляду проблем формування корпоративної культури на прикладі українського підприємства з позиції синергетичного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні погляди на розвиток корпоративної культури, що викладені у наукових студіюваннях провідних зарубіжних учених – Д. Денісона, М. Елвесона, К. Камерона, Р. Куіна, А. Томсона, Е. Шейна, - є підгрунтям для російських та вітчизняних наукових розвідок. Аналіз публікацій останнього часу дозволяє констатувати підвищення інтересу до вивчення феномену корпоративної культури в межах різних наукових галузей (економіка, соціологія, філософія, культурологія, соціальні комунікації тощо). Різноспрямованість досліджень, що є закономірним підтвердженням складності і ієрархічності самого феномену культури, свідчить про прагнення до формування системного підходу в опануванні явища.

Аналіз вітчизняних публікацій переконує, що вони здебільшого зосереджені на прикладному розгляді корпоративної культури. Так, публікації Г. Захарчина спрямовані до технологічних питань формування корпоративної культури. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві окреслюється у дослідженнях Т. Башука. Наукові розвідки

М. Кравченка та О. Медведєвої розкривають проблему корпоративної культури в контексті стратегічності та конкурентності підприємств. Питання діагностики та оцінки корпоративної культури вивчає О. Харчишина.

Інше поняття корпоративної культури – це вироблення теоретико-методологічних підходів до її розуміння та виявлення структурних особливостей корпоративної культури,- представлений в роботах О. Юр'євої. Проте на сучасному етапі системних досліджень, які б поєднували обидва підходи ще недостатньо, чим і обумовлюється необхідність контекстного дослідження корпоративної культури.

Мета. Розробка моделі корпоративної культури вітчизняного підприємства в умовах його євроінтеграції базується на кореляції класичних теоретичних моделей з національними традиціями, що є складним процесом. Метою статті є визначення основних проблем впровадження корпоративної культури на етапі ребрендінгу підприємства на прикладі ПАТ «МК «Азовсталь».

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі в наукових публікаціях є більше 250 визначень «корпоративна культура» та його відповідників («організаційна культура», «бізнес-культура», «ділова культура»), проте загальновизнаного розуміння дефініції і досі немає.

Перші згадування цього терміну можна знайти в текстах XIX ст., але його значення мало небагато спільного з сучасними розумінням цього явища. Розвиток теоретичної думки щодо визначення корпоративної культури засвідчує тенденцію до поступового розширення і поглиблення змісту поняття. Наприклад, у 1952 р. Е. Жак визначив поняття «культура підприємства» як образ мислення та спосіб поведінки, що увійшов у звичку, став традицією, поділяється більшою чи меншою мірою усіма працівниками підприємства, а також має бути засвоєним і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми» [1, с.251], а вже у 1993 р. А. Мак-Лін та Ж. Маршалл обґрунтовують зміст організаційної культури

як сукупності традицій, цінностей, установок, переконань і відносин, які створюють всеосяжний контекст для всього, що робиться або про що думають співробітники, виконуючи роботу в організації [2, с.52]. На початку XXI ст. російським ученим А.М. Асаулом пропонується визначення корпоративної культури як системи (не обов'язково формалізованої) загальноприйнятих у компанії і шанованих її членами (не завжди усвідомлено) культурно-етичних, моральних та інших постулатів щодо цілей, справи, внутрішньо фірмових взаємин і взаємодії з оточенням (клієнтами, партнерами, конкурентами, держструктурами, суспільством в цілому). Система окреслених постулатів знаходить своє вираження в цінностях і переконаннях, нормах, принципах, правилах, процедурах, стандартах, а також у звичаях, традиціях, манерах, ритуалах, що сформувались спонтанно або усвідомлено культивуються і декларуються компанією та її членами. Отже корпоративна культура, за таким баченням, є багатофакторною субстанцією, і тому вона завжди індивідуальна, а тому, як правило, є одним з факторів, що надає організації індивідуальних рис [3, с. 17]. Функціонування корпоративної культури потребує налагодженої системи комунікації як на внутрішньому , так і зовнішньому рівнях.

Як бачимо, визначення структури корпоративної культури має поєднувати культурологічне, соціально-комунікативне та безпосередньо управлінське бачення з позиції системного підходу до процесів етико-правового регулювання комунікацій в колективі, документування діяльності підприємства, функціонування корпоративних ЗМІ та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу.

Розглянемо процеси формування та розвитку корпоративної культури на прикладі ПАТ «МК «Азовсталь» як провідного підприємства групи «Метінвест».

Завод «Азовсталь» був закладений у 1930 р. і відкритий 12 серпня 1933 р. У травні 1984 р. завод перетворюється на металургійний комбінат

«Азовсталь». Сертифікування майже всього товстолистовий прокату комбінатом завершилось у липні 1995 р., тоді ж «Азовсталь» стає володарем чотирнадцяти сертифікатів всесвітньо відомих класифікаційних товариств. З 1996 р. металургійний комбінат «Азовсталь» став акціонерним товариством (ЗАТ «Торговий дім «Азовсталь»). У 2005 р. відбулось злиття комбінату з маріупольським коксохімічним заводом «Маркохім». Інтеграція «Азовсталі» із новоствореним «Дивізіоном сталі і прокату групи «Метінвест» відбулась у червні 2006 р., що призвело до впровадження інноваційної моделі менеджменту, розробленої фахівцями ПрАТ «Систем кепітал менеджмент».

Холдинг «Метінвест» є міжнародною вертикально інтегрованою гірничо-металургійною компанією, що володіє 24 підприємствами в Україні, Європі та США й здійснює видобування руди та вугілля, виробництво коксу, виплавку сталі та виробництво плоского, сортового й фасонного прокату, виготовлення труб великого діаметра та іншої продукції. Керівництво групою здійснює керуюча компанія Групи ТОВ «Метінвест Холдинг». 80% в статутному фонді компанії «Метінвест» належить ПрАТ «Систем кепітал менеджмент», ще 20% – компанії «MetInvest BV» (Нідерланди) [4].

Основою нової парадигми діяльності МК «Азовсталь» у складі «Метінвесту» стала установка на ефективну роботу за високими європейськими і світовими стандартами, що стало чинником активного впровадження корпоративної культури як тривекторної моделі: система управління якістю, ефективна комунікація, формування нової філософії діяльності. Аналіз зовнішніх проявів впровадження корпоративної культури дозволяє виділити три етапи її впровадження. На першому етапі (2006-2009 рр.) відбувалося активне просування за двома першими векторами, яке на думку топ-менеджмента підприємства повинно було забезпечити стабільність його діяльності на етапі входження до більш розвиненої структури. Реструктуризація підприємства супроводжувалася скороченням соціальної сфери та зменшенням чисельності працівників, що вимагало

вироблення нових підходів до розуміння сутності діяльності. Головною ідеєю другого етапу розвитку корпоративної культури (2010-2012 рр.) став вектор підвищення ефективності діяльності підприємства і сертифікація якості його продукції. Важливим чинником просування за новим вектором діяльності стало призначення в 2010 році, а згодом (22.04.2011) і обрання на Загальних зборах акціонерів Генеральним директором ПАО МК «Азовсталь» Енвера Цкитишвілі. Стабілізація діяльності підприємства, на якому сьогодні працюють 15 тисяч маріупольців та понад 5 тисяч аутсорсингових робітників дозволило перейти до третього етапу впровадження корпоративної культури. Початком нового етапу можна вважати 2013 рік, а головними проявами цього процесу -затвердження нової редакції Статуту підприємства (25.04.2013) та декларування системи цінностей у вигляді Кодекса етики «Метінвест»(вересень 2013р.) і розміщення означених документів на офіційному сайті підприємства [4].

Проаналізуємо зміст двох останніх етапів впровадження корпоративної культури, як найбільш дієвих з точки зору підвищення ефективності діяльності підприємства. Зміст другого етапу впровадження корпоративної культури віддзеркалює вдосконалення системи управління якістю (СУЯ) та налагодження внутрішніх та зовнішніх комунікацій, які документуються за вимогами стандартів якості.

Зовнішні комунікації підприємства зазвичай здійснюються через зв'язки «знання-інформація» на основі корпоративних ЗМІ. ПАТ «МК «Азовсталь» встановлює глобальні комунікації засобами: веб-сайту комбінату (веб-портал групи «Метінвест») в мережі Інтернет; телерадіокомпанії «Сигма» та газети «Новый азовсталец» [4]. Офіційні канали комунікацій інформують цільову аудиторію про новини корпорації, знайомлять з діяльністю підрозділів, забезпечують ефективну циркуляцію інформації, допомагають формувати позитивне сприйняття підприємства в масштабах регіону та України, однак

потребують вдосконалення. Так, створення веб-версію газети може стати одним з засобів підвищення ефективності корпоративної комунікації.

Внутрішні корпоративні комунікації найширше представлені зв'язками «знання-документ», і здійснюються за допомогою інформаційно-пошукової системи «Корпоративні ресурси», науково-технічної бібліотеки комбінату, служби діловодства, структура і функції яких закріплені в стандартах системи управління якістю комбінату [4].

Елементами локальних корпоративних комунікацій є заходи щодо підвищення якості продукції і послуг, управлінської діяльності, роботи з персоналом. Вони визначаються відповідними документами, які, у свою чергу, також повинні відповідати національним стандартам якості розроблених на основі міжнародних стандартів, що встановлено у статті 5 Закону України від 16 липня 2006 року «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» [5].

Масштаби і глибину документованості СУЯ організації допомагає визначити ДСТУ ISO 9001:2009. Метою підходу до документування, викладеного в стандарті ДСТУ ISO 9001:2009, є передача змісту та послідовності дій персоналу, що виконує в рамках покладених на нього функціональних обов'язків роботу, яка впливає на якість внутрішніх процесів, вироблених продуктів і послуг. Таким чином, документація СУЯ враховує горизонтальні та вертикальні зв'язки підрозділів і посадових осіб і перетворює їх у внутрішні корпоративні правила з планування, адміністрування та ресурсного забезпечення внутрішніх процесів і робіт.

Структурування та накопичення знань сприяє забезпеченню конкурентоспроможності організації, саме документування СУЯ здійснюється з метою: 1) встановлення вимог до здійснення процесів і робіт, забезпечення їх відтворюваності; 2) чіткого встановлення завдань у галузі забезпечення якості; 3) контролю виконання процесів і робіт, а також оцінювання досягнутих результатів; 4) забезпечення достовірною та

об'єктивною інформацією усі взаємодіючі підрозділи; 5) сприяння усвідомленню персоналом свого місця в організації та важливості виконуваної роботи; 6) розмежування прав і обов'язків персоналу у виконанні процесів, робіт та забезпеченні їх якості; 7) створення засад для проведення аудиту СУЯ, оцінювання результативності та придатності СУЯ; 8) регламентації дій щодо аналізу проблем, виявлення, усунення та попередження невідповідностей, постійного вдосконалювання; 9) підготовки нових працівників; 10) закріплення кращих традицій і накопиченого досвіду для виконання процесів і робіт [6, С. 31].

Завдання документування СУЯ полягає у виявленні причин відхилень, браку, низької ефективності процесів і вирішенні інших важливих проблем управління. Створення чіткого механізму керування документацією СУЯ дозволяє вищому керівництву організації визначити можливі шляхи покращання корпоративної комунікації в цілому. Налагодження такого механізму є головним завданням служби якості організації [7].

Як бачимо, документ у системі управління якістю є центральним елементом цієї системи, що дозволяє фіксувати та контролювати параметри якості всіх видів діяльності організації [8, с.57]. Традиційно організацією документальних комунікацій, документування діяльності організації займається служба діловодства, підсилення вектору СУЯ призвело до дублювання функцій, оскільки на службу стандартизації підприємства покладено функції контролінгу відповідності до державних стандартів правил оформлення організаційно-розпорядчих та інших документів, на які є затверджені уніфіковані форми [9, с. 141].

Подібна картина дублювання функцій є характерною для традиційної моделі корпоративної культури і свідчить про створення доволі ефективного типу функціонування системи управління якістю на підприємстві, що дозволило досягти ПАО МК «Азовсталь» третьої позиції в рейтингу найбільших виробників чавуну, сталі і прокату в 2012 році. Водночас, аналіз

документного потоку підприємства виявив і проблеми впровадження системи, оскільки вимагав від працівників свідомого ставлення до підтримки її функціонування, отже і змушував до декларування і ознайомлення всіх працівників з системою цінностей, філософією компанії, що і стало змістом нового, третього етапу розвитку корпоративної культури.

Для оцінки ефективності впровадження системи цінностей на підприємстві, як чинника підвищення ефективності його діяльності, проаналізуємо кодекс етики компанії «Метінвест». Співвідношення напрямків розвитку корпоративності з інституціональним оформленням менеджменту підприємства свідчить про відсутність централізації в координації атрибутивних проявів корпоративної культури, коли відповідальність за розвиток окремих її напрямків покладається на різні структурні підрозділи (табл. 1).

Таблиця 1. Напрями розвитком корпоративної культурипідприємств групи «Метінвест»

№	Відповідальний структурний підрозділ	Напрям діяльності
1.	Дирекція з промислової безпеки та екології	Охорона праці та здоров'я
2.		Охорона навколишнього середовища
3.	Дирекція з персоналу	Повага до людей
4.		Рівні можливості співробітників і дискримінація
5.	Дирекція з безпеки	Заборона на алкоголь , куріння , наркотики , зброю та азартні ігри
6.		Захист власності компанії
7.		Комп'ютерні системи та системи зв'язку
8.	Дирекція з правового забезпечення	Подарунки і гостинність при роботі з третіми особами
9.		Порядність у відносинах з контрагентами та діловими партнерами
10.		*Конфіденційність та розголошення інформації*
11.		Врегулювання конфлікту інтересів
12.		Відмова від хабарництва та протидія корупції
13.		Сумлінна конкуренція
14.		Інсайдерські угоди
15.	Дирекція зі зв'язків з громадськістю та регіонального розвитку	*Конфіденційність та розголошення інформації*
16.		Соціально відповідальний бізнес
17.	Дирекція з внутрішнього аудиту	Достовірність звітності
18.		Внутрішній контроль

Джерело: [10, С. 32]

З наведеної вище таблиці бачимо, що питанням конфіденційності та розголошення інформації займаються одразу дві дирекції (з правового забезпечення та зі зв'язків з громадськістю та регіонального розвитку), що створює труднощі у погодженні та реалізації дій. Найбільш задіяними підрозділами в процесі формування корпоративної культури є дирекція з правового забезпечення, що підтримує 7 напрямів та дирекція з безпеки – 3 напрями (див. рис. 1).

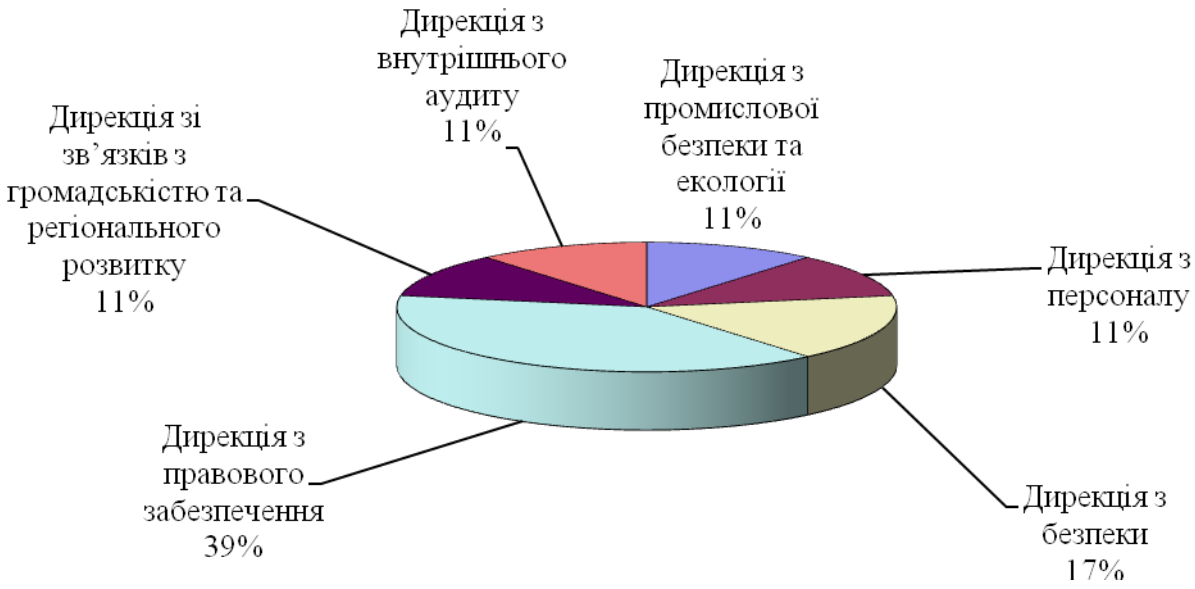

Рис. 1. Структурна діаграма розподілу напрямів розвитку корпоративної культури між дирекціями компанії «Метінвест»

Аналіз змістовної частини кодексу свідчить про його уніфікованість і стандартизованість. Так, в жодному з розділів не зазначені елементи спадкоємності в розвитку підприємства, що має 80-річну історію. «Даний Кодекс етики містить загальні рекомендації, що описують норми і стандарти ділової поведінки», - декларується в документі. Святкування ювілею підприємства, якому в 2013 році виповнилося 80 років, є слушною нагодою виправлення означеної ситуації шляхом створення унікальної концепції діяльності підприємства на основі синтезу уже заявленої моделі з традиціями та цінностями, що складалися протягом десятиріч його існування, що

дозволить підвищити роль ритуалізаційного рівня корпоративної культури і сприятиме зміцненню колективу.

Нове ставлення до впровадження корпоративної культури вимагає централізації та інституалізації цього процесу. Як свідчить аналіз зарубіжної практики, такі функції зазвичай виконує корпоративний секретар, як представник топ-менеджменту компанії (*senior corporate officer*), що здійснює адміністрування найважливіших сфер корпоративного управління. На корпоративного секретаря покладена функція розвитку взаємодії в межах так званого корпоративного трикутника, оскільки він виступає гарантом дотримання посадовими особами та органами управління компанії тих процедурних вимог, які забезпечують реалізацію законних прав та інтересів акціонерів. На сьогодні вже створені нормативно-правові підстави для впровадження означеної посади. Так, в ст. 56 Закону України «Про акціонерні товариства» зазначено, що корпоративним секретарем є особа, яка відповідає за взаємодію акціонерного товариства з акціонерами та/або інвесторами. Означена позиція була включена і до класифікатору професій ДК 003:2010 (Код КП 1231), відповідно до якого в обов'язки корпоративного секретаря входить налагодження належного та дієвого обміну інформацією між органами управління товариства, акціонерами та іншими зацікавленими особами. На жаль, на сьогодні означені визначення є суто декларативними, оскільки не налагодженою залишається підготовка секретарів, та невизначеними порівняно з зарубіжним функції цієї посадової особи. Введення посади корпоративного секретаря могло б стати суттєвим кроком до вирішення виявлених проблем, оскільки передбачало б виведення соціальних комунікацій на новий рівень шляхом створення інформаційного центру, де б акумулювалися всі важливі дані як про корпоративну культуру, так і діяльність підприємства, що сприяло б його позитивному позиціонуванні на світовому ринку.

Висновки. Для розвитку корпоративної культури важливим є врахування синергетичного підходу, що дозволить вчасно проводити діагностику, отже й впливати на динаміку явища. Системність та ієрархічність корпоративної культури потребує її розвитку з пасивного в активний стан функціонування. Впровадження корпоративної культури на вітчизняному підприємстві вимагає створення індивідуальної моделі, яка б базувалася на цінностях, що відповідають національній культурі і віддзеркалюють етапи розвитку організації. Централізація в процесі формування і функціонування корпоративної культури шляхом введення посади корпоративного секретаря значно підвищить якісний рівень її впливу, що позначиться і на підвищенні ефективності діяльності підприємства.

1. Jaques E. The changing culture of a factory / E. Jaques. – New York: Dryden Press, 1952. – 357 p.

2. McLean A. Intervening in cultures, working paper / A. McLean, J. Marshall. – University of Bath, 1993. – 125 p.

3. Асаул А.Н. Культура организации: проблема формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев и др. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 216 с.

4. Метінвест [Електронний ресурс]: офіційний сайт. – Режим доступу: www.metinvestholding.com

5. Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності : Закон України: За станом на 12.09.2008 / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парламентське видавництво, 2008. – 37 с.

6. Заика И. Т. Документирование системы менеджмента качества : учебное пособие / И. Т. Заика, Н. И. Гительсон. – М. : КНОРУС, 2010. – 192 с.

7. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT): ДСТУ ISO 9000:2007. – Вид. офіц. – К. : Держспоживстандарт України, 2008. – 29 с.

8. Сокова А. Н. Система управления качеством и система документации / А. Н. Сокова // Служба кадров. – 2003. – № 8. – С. 55-58.

9. Кудлай В.О. Документаційне забезпечення системи управління якістю як різновид соціально-комунікаційної діяльності промислового підприємства / В.О. Кудлай // Вісник Харківської державної академії культури. – 2012. – № 35. – С. 139-148.

Кодекс этики. – Донецк: Компания «Метинвест», 2013. – 32 с.