

*Файзиев И.А.,
студент, 2 курс,
факультет «Экономики и финансов»,
Московский университет имени С.Ю. Витте,
Россия, г. Москва*

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ДРАЙВЕР
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ
ОТРАСЛИ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНОЙ АСПЕКТ (НА
МАТЕРИАЛАХ ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»)**

***Аннотация.** В статье рассматривается роль корпоративной культуры как ключевого фактора успеха организационных преобразований на крупных промышленных предприятиях. Автор анализирует эволюцию подходов к пониманию культурной среды, выделяет специфические барьеры трансформации в металлургическом секторе и исследует практический опыт ПАО «Северсталь» по переходу к модели культуры высокой результативности. Особое внимание уделено цифровизации HR-процессов и институту амбассадоров как инструментам преодоления инерции персонала.*

***Ключевые слова:** корпоративная культура, организационные изменения, металлургия, управление персоналом, ПАО «Северсталь», производительность труда, вовлеченность.*

***Annotation.** The article examines the role of corporate culture as a key factor in the success of organizational transformation in large industrial enterprises. The author analyzes the evolution of approaches to understanding the cultural environment, identifies specific barriers to transformation in the metallurgical sector, and explores the practical experience of PJSC Severstal in transitioning to a high-performance culture model. Special attention is paid to the digitalization of HR processes and the institution of ambassadors as tools to overcome staff inertia.*

Keywords: *corporate culture, organizational changes, metallurgy, personnel management, PJSC Severstal, labor productivity, engagement.*

В условиях глобальной турбулентности 2024-2026 гг. металлургические компании столкнулись с необходимостью радикальной перестройки бизнес-моделей. Опыт ПАО «Северсталь» показывает, что технологическое перевооружение не приносит ожидаемого эффекта без синхронной трансформации корпоративной культуры (КК). Культура выступает «социальным софтом», который либо блокирует инновации из-за инерции, либо становится ускорителем изменений через вовлеченность персонала.

Основная часть

В современной науке менеджмента корпоративная культура (КК) перестала восприниматься как статичный набор символов и лозунгов. Исследователи, такие как Э. Шейн и А.В. Колесников, определяют ее как сложную самоорганизующуюся систему, обладающую иерархической структурой [3, с. 19]. Для целей управления изменениями принципиально важным является выделение трех уровней культуры: поверхностного (артефакты), промежуточного (провозглашаемые ценности) и глубинного (базовые представления) [2, с. 31].

Проблема большинства неудачных реформ в промышленном секторе заключается в попытке изменить культуру исключительно на уровне артефактов – через внедрение новых регламентов, ИТ-систем или смену логотипов. Однако, как показывает практика, без воздействия на глубинный уровень, где укоренены подсознательные убеждения сотрудников о труде и власти, система проявляет феномен инерционности [4, с. 999]. В металлургии, характеризующейся высокой опасностью производства и жесткой иерархией, эта инерция особенно сильна. Здесь культура выполняет «стабилизирующую» функцию, которая в периоды трансформаций превращается в барьер. Таким образом, стратегической задачей менеджмента становится превращение культуры из консервативного механизма в адаптивный драйвер, способный

поддерживать высокую скорость изменений без потери операционной устойчивости [5, с. 1301].

Металлургические холдинги обладают уникальным культурным ландшафтом. С одной стороны, это мощные производственные традиции и преемственность (династийность), с другой – авторитарный стиль управления, исторически сложившийся в условиях цеховой структуры. При запуске организационных изменений в ПАО «Северсталь» был выявлен ряд специфических барьеров:

– когнитивный диссонанс между уровнями – «Культура офиса» (ориентированная на Agile и цифровизацию) часто вступает в конфликт с «культурой цеха» (ориентированной на стабильность и выполнение плана любой ценой);

– психологическое сопротивление автоматизации – внедрение искусственного интеллекта и роботизации воспринимается персоналом не как инструмент облегчения труда, а как угроза сокращения рабочих мест;

– патерналистский лаг – длительный период высокой социальной защищенности сформировал у работников ожидание безусловной заботы со стороны компании, что в 2025 г. привело к разрыву между лояльностью и реальной производительностью труда.

Для преодоления этих барьеров ПАО «Северсталь» применило модель «силового поля», где движущими силами стали молодежное ядро (17,8 % персонала до 30 лет) и масштабные инвестиции в благополучие, а сдерживающими – инерция линейного руководства [1].

Центральным вектором изменений в 2024-2026 гг. стал переход от «культуры лояльности» к «культуре высокой результативности» (High Performance Culture). В рамках этого процесса компания провела ревизию своего ценностного кода. Традиционные ценности (безопасность, команда, уважение) были дополнены критически важной установкой на «Самостоятельность».

Механизм трансформации был выстроен через три ключевых инструмента:

– институционализация вовлеченности – исследование «Пульс», охватившее 97 % персонала в 2025 г., стало не просто инструментом сбора мнений, а актом «цифровой демократии». Публичное обсуждение результатов в бригадах позволило сотрудникам почувствовать свою субъектность – способность влиять на Дорожную карту изменений из 55 мероприятий;

– цифровой симбиоз – вместо навязывания ИТ-инструментов «сверху», компания внедрила сервисы, решающие бытовые боли сотрудников (приложение «Поток.Адаптация», ИИ-ассистенты для поиска регламентов ОТиПБ). Это изменило отношение к «цифре» на уровне базовых представлений: технологии стали восприниматься как помощники, а не контролеры;

– развитие «горизонтальной» трансляции – создание сообщества амбассадоров (#Северсталь_по_любви), выросшего до 600 человек в 2025 г., позволило преодолеть барьер недоверия к официальной пропаганде. Живые истории сотрудников в соцсетях сформировали новый имидж компании как человекоцентричного, а не «сурового» работодателя [1].

Особого внимания в контексте преодоления структурных барьеров заслуживает масштабное организационное изменение, реализованное в конце 2025 г., – образование единой структуры «Северсталь Сеть» (путем интеграции активов «Северсталь Дистрибуции» и «А Групп»). Этот шаг потребовал от менеджмента не просто юридического объединения, а глубокой культурной интеграции двух принципиально разных субкультур: жестко регламентированной производственной и динамичной коммерческой.

Внедрение обновленной философии продаж, выраженной в принципе «ни тонны без дифференциации», заставило компанию перестроить менталитет линейного персонала. Переход от парадигмы «выполнения производственного плана по тоннажу» к парадигме «создания уникальной ценности и сервиса для конечного потребителя» стал возможен благодаря

запуску самостоятельной единицы «Северсталь Инжиниринг». В результате синергии инженеров-разработчиков и сбытовой сети корпоративная культура ПАО «Северсталь» приобрела черты гибкой сервисной экосистемы, где производственный сектор стал рассматривать коммерческий дивизион как своего «внутреннего клиента», достойного оперативного и качественного обслуживания.

Анализ эффективности подтверждает, что трансформация КК – это инвестиционный проект с измеримым возвратом (ROI). В ПАО «Северсталь» рост инвестиций в благополучие сотрудников до 5,4 млрд руб. в 2025 г. привел к снижению нежелательной текучести кадров до рекордных 4,8 %.

Однако главной метрикой успеха в 2026 г. становится производительность труда. Переход к культуре самостоятельности призван компенсировать падение выручки на одного работника, зафиксированное в 2025 г. Мы обосновываем, что каждые 3 % роста индекса вовлеченности (который достиг 79 %) способны обеспечить до 5 % прироста операционной эффективности за счет снижения уровня брака, повышения инициативности на местах и сокращения времени принятия решений на уровне мастеров. Таким образом, «мягкие» факторы культуры конвертируются в «жесткие» финансовые показатели EBITDA.

Механизм конвертации «мягких» факторов вовлеченности в «жесткие» финансовые показатели EBITDA в ПАО «Северсталь» в 2026 г. приобретает строго формализованный характер. Это достигается за счет внедрения двух проектных инструментов: системы внутренних соглашений о качестве сервиса (SLA) и геймифицированной платформы «Лига эффективности».

Внутренние SLA позволяют оцифровать и регламентировать качество услуг, которые поддерживающие подразделения (HR, ИТ, ремонтные службы) оказывают основному производству. Оценка сервиса происходит в реальном времени через мобильные интерфейсы, что исключает культуру «перекладывания ответственности» и сокращает время межуровневых согласований на 20 %.

Параллельно платформа «Лига эффективности» связывает показатели операционной выработки бригад с элементами признания и распределения баллов в программе благополучия «ДляСвоих». Таким образом, удержание нежелательной текучести на уровне 4,8% и рост индекса «Пульса» до 79% трансформируются из абстрактных социальных достижений в экономически обоснованный инструмент снижения издержек. Прямой эффект от синергии этих мер выражается в снижении стоимости замены ключевого персонала и минимизации рисков простоев оборудования, что позволяет компании сохранять целевой 15-процентный отрыв по сквозной себестоимости стального сляба от ближайших конкурентов по рынку (НЛМК, ММК).

Заключение

Корпоративная культура является фундаментом, определяющим предел прочности любой стратегии. Опыт ПАО «Северсталь» доказывает, что в современной металлургии лидерство по себестоимости невозможно без лидерства в области смыслов. Успешная трансформация требует синхронизации технологических инноваций с развитием человеческого потенциала. Переход к человекоцентричной модели, основанной на самостоятельности, цифровой грамотности и инклюзии, позволяет компании не только удерживать таланты в условиях демографического кризиса, но и формировать гибкую организационную среду, готовую к вызовам металлургии будущего.

Список использованных источников:

1. Годовые отчеты ПАО «Северсталь» о развитии [Электронный ресурс] // ПАО «Северсталь». – <https://severstal.com/rus/ir/indicators-reporting/annual-reports/>.
2. Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин – М.: Альпина Паблишер, 2021 – 154 с.
3. Колесников А.В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. – М.: Юрайт, 2024. – 168 с.

4. Кротенко, Т. Ю. Человекоцентричная корпоративная культура организации как залог успешных трансформаций / Т. Ю. Кротенко // Вестник Академии управления и производства. – 2025. – № 1. – С. 998-1005.

5. Милакова, И. Е. Корпоративная культура как объект организационных изменений / И. Е. Милакова // Виттевские чтения – 2024: материалы XXIV международного Конгресса молодой науки. – Москва, 2024. – С. 1299-1304.