

УДК 316.77

Иванова Маргарита Сергеевна
Ivanova Margarita Sergeevna
Калижников Юрий Александрович
Kalinnikov Yuri Alexandrovich

Студент
Student

Санкт-Петербургский государственный университет
St. Petersburg State University
Санкт-Петербург, Россия
Saint Petersburg, Russia

**ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ
И МОДЕЛИРОВАНИЯ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ
НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ**

**PRACTICAL ASPECTS OF MANAGEMENT AND MODELING
OF THE BUSINESS CULTURE OF THE OIL AND GAS INDUSTRY**

Аннотация: Деловая культура международных компаний в целом является сложным объектом для исследования, независимо от той отрасли, к которой принадлежит организация. Для международных компаний свойственно наличие офисов и производств в различных странах. При их формировании и работе проводится привлечение персонала из страны пребывания. Межкультурные различия обуславливают некоторые особенности формирования и развития деловой культуры в топливно-энергетическом комплексе. Так, в частности, деловая культура крупных международных организаций, как правило, адаптивна и может незначительно меняться для наилучшего соответствия стране пребывания конкретного филиала или представительства, дочерней организации. В статье проведен сравнительный анализ отдельных аспектов деловой культуры компаний нефтегазовой отрасли и даны рекомендации ПАО НК «РОСНЕФТЬ» по улучшению формирования деловой культуры организации.

Abstract: The business culture of international companies as a whole is a complex object for research, regardless of the industry to which the organization belongs. International companies tend to have offices and production facilities in different countries. During their formation and work, personnel from the host country are involved. Cross-cultural differences determine some features of the formation and

development of business culture in the fuel and energy complex. So, in particular, the business culture of large international organizations, as a rule, is adaptive and may change slightly to best match the country of residence of a particular branch or representative office, subsidiary organization. The article provides a comparative analysis of certain aspects of the business culture of oil and gas companies and provides recommendations of «Rosneft Oil Company» on improving the formation of the business culture of the organization.

Ключевые слова: деловая культура, организационная культура, моделирование деловой культуры, межкультурные различия.

Key words: business culture, organizational culture, modeling of business culture, intercultural differences.

В современных исследованиях отмечается, что для международных компаний присуще использование межкультурного подхода в своей деятельности. Межкультурный подход, или межкультурность внутри компании, понимается как сквозной процесс, который приводит к значительным изменениям внутри организаций и общества [1, с. 93]. Связи различных менталитетов и культур в международных организациях могут приводить как к продуктивным последствиям, так и к возникновению негативного эффекта в виде конфликтов, нарушений производительности труда.

Интерес представляет такая черта деловой культуры в нефтегазовом секторе, как проактивное применение системы управления знаниями в организациях. В исследованиях отмечается, что по ряду причин нефтяные компании являются сторонниками проактивного использования систем управления знаниями [2, с. 32]. Системы управления знаниями в целом существуют во многих компаниях, независимо от сектора экономики. Корпорации стремятся создавать и преумножать справочную и учебную информацию, однако именно в сфере топливно-энергетического комплекса накоплен значительный опыт применения систем управления знаниями, они внедрены для обучения персонала на всех уровнях управления и

реализации различных задач.

Например, Schlumberger Ltd использует базы данных для хранения информации о внутренних процессах помимо общего использования, применяет эти данные для обучения сотрудников. BP PLC имеет базу данных, содержащую информацию о неудачном опыте, ошибках в процессе трудовой деятельности, в системах управления компании. Это позволяет анализировать негативный опыт и снижать риски для дальнейших проектов за счет обучения менеджеров. Аналогичную систему использует ExxonMobil PLS Inc, но происходит обзор не только собственных ошибок и нарушений, но и инцидентов, происходящих в топливно-энергетическом комплексе по всему миру. [2, с. 35]

Большинство компаний топливно-энергетического комплекса имеют внутренние корпоративные порталы, дающие доступ к цифровым версиям документов, накопленной информации.

Некоторые авторы считают, что в деловой культуре компаний ТЭК изменения происходят вместе с изменением культуры страны, в которой учреждено и развивается предприятие. Так, например, на индустриальной стадии развития заметен экстенсивный характер производств, ориентация деловой культуры на количественные ценности и максимальную выработку, интенсификацию труда. Оптимизация деятельности и качества начинается по мере развития организации и страны принадлежности [3, с. 68].

В ходе анализа материалов различных компаний, была проведена обработка статистической информации для установления преобладающего типа деловой культуры. Так, например, результаты одного из исследований [4, с. 78] представлены на рис. 1.

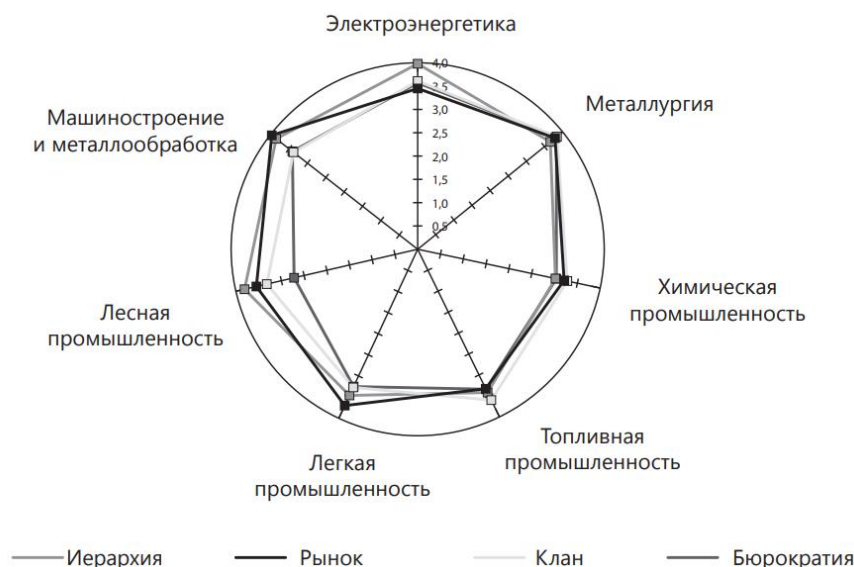


Рис. 1. Типы культуры в различных сферах промышленности

Наибольший интерес в рамках данного исследования представляют топливная промышленность и электроэнергетика. В электроэнергетических компаниях преобладают иерархические структуры управления и культура, в значительно меньшей степени представлен клановый тип культуры, в топливной промышленности наблюдается обратная ситуация. Интересно, что в обоих случаях рыночная культура представлена наиболее слабо, в отличие от сфер машиностроения, химической промышленности, металлургии.

Итак, топливно-энергетический комплекс имеет все общие особенности, присущие деловой культуре международных компаний. Однако есть и ряд особенностей, которые позволяют говорить об отличиях культуры компаний топливно-энергетического комплекса от культуры компаний из других сфер экономики.

ПАО «Нефтяная компания «Роснефть» является крупной международной организацией со сформированной деловой культурой. Сама компания в формировании деловой культуры и ее развитии выделяет три основных момента (рис. 2).



Рис. 2. Деловая культура в ПАО «Нефтяная компания «Роснефть»

Однако если рассматривать полную структуру деловой культуры организации, то следует отметить, что существует также развитая политика социальной ответственности, которая является частью деловой культуры организации, и политика в сфере работы с персоналом, которая отражает взгляды компании на ответственность перед собственными работниками.

Что касается деловой этики, то следует отметить миссию и видение компании, документы, фиксирующие основные этические нормы и непосредственно структуры организации, осуществляющие управление в сфере этики. Деловая этика – система ценностей и деловых принципов Компании, основанная на нормах морали и права, определяющая стиль взаимоотношений работников Компании между собой и с заинтересованными сторонами. Миссией Компании являются эффективная реализация энергетического потенциала в рамках проектов в России и за рубежом, обеспечение энергетической безопасности и бережное отношение к природным ресурсам [5].

Ценности компании соответствуют ее положению на рынке и включают [6]:

- лидерство (получение и сохранение лидерских позиций на

рынке);

- результативность (ориентация на результат деятельности, а не на процесс);
- добросовестность (честность, открытость, корректные отношения со стейкхолдерами, соблюдение этических норм);
- безопасность (охрана труда, соблюдение законности и нормативов).

В рамках деловой культуры и стратегического видения ПАО «Нефтяная компания «Роснефть» рассматривает сотрудников как важную часть своего капитала. Этические нормы (отсутствие преследование, жестокости, нарушения прав человека и т. д.) рассматриваются в кодексе компании в первую очередь. Особую важность в кодексе придают учету интересов компании: бережное отношение к репутации и имуществу, высокое качество выполнения задач, осторожность во взаимодействии со СМИ и т. д.

Реализация деловой этики контролируется в компании руководителями и специальными подразделениями, основным из которых является Совет по деловой этике. Совет по деловой этике НК «Роснефть» является совещательным органом, осуществляет поддержку структурных подразделений Компании в вопросах применения и соблюдения положений Кодекса, принимает решения и разрабатывает рекомендации для работников и должностных лиц Компании по вопросам, относящимся к сфере деловой этики и комплаенс, контролирует выполнение требований Кодекса [7].

Кроме того, существует Горячая линия безопасности, обращения на которую доступны для всех сотрудников организации. Возможны сообщения о различных нарушениях норм права и этики.

Далее рассмотрим корпоративные мероприятия. В компании проводятся три основных крупных мероприятия, объединяющих все предприятия группы: конкурс профессионального мастерства

«Лучший по профессии», Спартакиада (Летняя и Зимняя) и творческий фестиваль «Роснефть зажигает звезды». Можно отметить, что деловая культура учитывает индивидуальные интересы работников, предлагается дифференцированная система участия в зависимости от наличия профессиональных, спортивных, творческих интересов. Помимо этого, существует система небольших мероприятий, затрагивающих отдельные подразделения и компании группы.

Внутренние коммуникации и исследования реализуются регулярно, некоторые их результаты публикуются в блоге компании, в ее внутренних СМИ.

Далее охарактеризуем работу с персоналом как важное направление деловой культуры. Здесь следует отметить эксклюзивный подход к формированию талантов. Система управления талантами реализуется, в основном, применительно к молодым сотрудникам. Применяются методы выявления лидерских качеств, ценных для компании компетенций. Адаптация и развитие талантливых молодых специалистов является частью работы ПАО «Нефтяная компания «Роснефть» в сфере персонала.

Отмечается, что все кадровые решения Компания принимает в строгом соответствии с трудовым законодательством. Карьерный рост, развитие и мотивация основываются на профессиональных заслугах и результатах производственной деятельности [6].

Обучение, направленное на развитие, а не поддержание имеющихся компетенций, развито. Однако все же нельзя говорить о глобальном применении системы непрерывного обучения в организации. Так, например, по результатам анализа было отмечено, что к оценке в кадровый резерв за год приглашено 0,67% сотрудников.

Кадровый резерв в ПАО «Нефтяная компания «Роснефть»

применяется только на ключевые должности. Компания ведет управленческую подготовку руководителей, выявляет и развивает кадровый резерв. Действующая система дистанционного обучения содержит большое количество корпоративных курсов и мультимедийных пособий, обеспечивая быстрый и удобный доступ сотрудников к знаниям [7].

Что касается остальных работников, то реализуется система наставничества и развития рабочих, эффективность которой обеспечивает разработка и внедрение корпоративных образовательных стандартов по рабочим профессиям, включающим не только корпоративные требования к профессиональной квалификации рабочих, а также учебно-программную документацию и контрольно-измерительные материалы для оценки знаний и навыков [7].

Таким образом, деловая культура ПАО «Нефтяная компания «Роснефть» сильно дифференцирована. Можно сказать, что ее основными элементами являются деловая этика (включая этические нормы, основные ценности, видение), внутренние коммуникации (сюда же можно отнести и работу с персоналом в компании), корпоративные мероприятия, развитая социальная ответственность.

Чтобы говорить о силе или эффективности деловой культуры ПАО «Нефтяная компания «Роснефть» необходимо дать сравнительную оценку культуры компании с деловой культурой ее конкурентов, партнеров, предприятий той же отрасли.

В этой связи, для сравнительного анализа деловой культуры ПАО «Нефтяная компания «Роснефть» были взяты материалы уже исследованных ранее крупных компаний топливно-энергетического комплекса (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнение отдельных аспектов деловой культуры

	Duke Energy	Enel Group	Shell Global	ПАО «НК «Роснефть»
Основные ценности	Устойчивость и уверенность компании на рынке; инновационность и развитие; дальновидность	Доверие; ответственность; инновационность; проактивность	снижение уровня выбросов; обеспечение жизни; создание акционерной стоимости	Лидерство, результативность, добросовестность, безопасность
Глубинные ценности	Соответствуют	Соответствуют	уважение; честность; открытость.	Соответствуют
Внимание к корпоративным ценностям на сайте	Сильное	Сильное (с информацией об их реализации)	Сильное (основные ценности связаны с отчетами о реализации)	Слабое (только в связанных с культурой документах)
Наличие и открытость документов по этике	Кодексы этики (по уровням управления), документы по этике, отчеты о нарушениях	Не представлены на сайте	Кодексы этики (по уровням управления), документы по этике, ссылки на внешние материалы	Кодексы этики, корпоративного управления
Тип документов	Кодексы снабжены интерактивными элементами, графическим оформлением	Информация на сайте интерактивна, доступна для понимания	Кодекс снабжен графическими элементами, примерами для реализации. Часть информации подана исключительно в форме норм	Кодекс и информация в сфере культуры формализованы
Акцент на работе с персоналом компании в культуре и этических нормах	Не сделан. Большая часть внимания уделена этике	Сделан среди прочих ценностей. Охарактеризована культура в сфере работы с персоналом	Сделан, подробно раскрыта система работы с персоналом и ее связь с культурой	Не сделан. Внимание уделяется общим этическим нормам. Также уделено внимание корпоративным мероприятиям и внутренним коммуникациям и исследованиям

На основе данной характеристики можно выявить основные слабые места деловой культуры с точки зрения ее восприятия персоналом, потенциальными сотрудниками, а также внешними заинтересованными сторонами. В первую очередь, следует уделить внимание имеющемуся перечню ценностей и работе с ними на информационных ресурсах компании.

Ценности ПАО «Нефтяная компания «Роснефть» при сравнении с иными глубинными ценностями представляются достаточно практическими. Так, например, лидерство в отрасли и результативность деятельности – это важные для бизнеса задачи. В то же время топливно-энергетические компании Duke Energy и Enel Group также отмечают некоторые характеристики своего практического функционирования и развития (устойчивость на рынке, дальновидность, проактивность, инновационность и т. д.). Shell представляет как основные ценности на своем сайте два различных набора установок. «Core Values», то есть основополагающие ценности компании весьма прагматичны и скорее являются целями работы компании в сфере ее деловой ответственности. Однако такой подход позволяет отмечать уровень достижения целей.

Еще одним аспектом в плане работы с ценностями деловой культуры является значительное внимание к ним на сайте компании. Отмечены следующие преимущества работы с ценностями в зарубежных организациях, которые на данный момент отсутствуют в ПАО «Нефтяная компания «Роснефть»:

- интерактивность и графичность веб-страниц (информация о культуре и ценностях компаний масштабируется, возможен выбор направлений изучения – сами ценности, документация, их реализация в деятельности);

- значительное количество информации о культуре и ценностях компании;

- наличие отчетов о программах или иных путях реализации ценности в социальной ответственности (НИР, благотворительность, результаты деятельности и т. д.).

Все эти особенности отсутствуют в ПАО «НК «Роснефть». Исходя из этого, несмотря на наличие практически применимых ценностей, организация никак не демонстрирует их реальное воплощение. Следует использовать этот положительный мировой опыт в аспекте продвижения основных ценностей компании.

Еще одним отличием является содержание и оформление кодексов и иных документов об этике. Так, например, в Duke и Shell присутствует, как правило, несколько документов, которые имеют разную степень проработанности. Существуют дополнительно к основному кодексу кодексы для управленцев, отдельных групп сотрудников. При этом кодексы имеют практическое выражение.

В Duke Energy это выражается в том, что приведены примеры поведения, регулированием которого во многом и занимается данный кодекс. В Shell Global кодекс имеет ссылки на соответствующие положения компании, что позволяет говорить о его повсеместном внедрении в практическую деятельность. Так, например, положения о трудовом распорядке, о рекрутинге, об адаптации и т. д. имеют непосредственную связь с кодексом этики, который является комплексным документом, формирующим политику работы во всех направлениях и на всех уровнях.

Наиболее удобна и применима, на взгляд автора, применяемая в Shell система. Внутренние процессы должны быть выстроены в соответствие с генеральными нормами поведения, труда, управления, что должно быть отражено в документации.

Таким образом ПАО «НК «Роснефть» рекомендовано:

1) Доработать раздел корпоративного сайта, связанный с деловой культурой и основными ценностями.

2) Изменить Кодекс деловой и деловой этики НК «Роснефть», чтобы провести связи между кодексом и реальной практикой работы в компании. По данному пункту предлагается:

- отразить в кодексе основные ценности, миссию, видение компании;
- рассмотреть применение ценностей в конкретных направлениях деятельности;
- дать ссылки на соответствующие документы, в которых реализуются положения кодекса по сферам работы.

Итоговым результатом должно стать формирование преимущественности культурных и этических норм. Так, например, в сфере работы с персоналом может быть построена следующая иерархия документов:

Кодекс деловой и деловой этики НК «Роснефть» (содержит основные ценности)

1. Кадровая политика НК «Роснефть» (отражает реализацию ценностей в стратегическом управлении персоналом)
2. Положение о подборе персонала (отражает реализацию ценностей в конкретном процессе)
3. Положение о подразделении и должностные инструкции (операционный уровень реализации).

В целом, компания уже сформировала свою корпоративную культуру и подход к деловой этике, однако при сравнении положительного опыта работы с деловой культурой были сформулированы предложения по совершенствованию деловой культуры ПАО «НК «Роснефть».

Библиографический список:

1. Хиль МартиНес М. А., Воронцова Ю. В. Исследование особенностей организации работы предприятий в межкультурном

пространстве // Управление. 2021. №1. С.92-100.

2. Безгинова Ю. А., Гаранина Т. А., Кудрявцев Д. В., Плешкова А. Ю. Практики управления знаниями в нефтяных компаниях // Открытое образование. 2018. №6. С.27-38.

3. Ефименко А. В. Развитие представлений о сущности моделей поведения предприятий топливно-энергетического комплекса // Вестник Института экономических исследований. 2019. №2 (14). С.67-71.

4. Ци Жунчао Типы организационной культуры как предикторы корпоративной социальной ответственности // Управление. 2020. №1. С.73-82.

5. Политика компании в области устойчивого развития. [Электронный ресурс] URL: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/development_policy.pdf (дата обращения: 20.04.23)

6. Кодекс деловой и корпоративной этики НК «Роснефть». [Электронный ресурс] URL: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/Kodeks_rus.pdf (дата обращения: 20.04.23)

7. Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». [Электронный ресурс] URL: <https://www.rosneft.ru> (дата обращения: 20.04.23)