

© 2019

Павел Кохно

доктор экономических наук, профессор,
директор Института нечётких систем
(e-mail: pavelkohno@mail.ru)

Алина Кохно

кандидат экономических наук,
начальник лаборатории Института нечётких систем

МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЕВЫМИ КОМПАНИЯМИ

В статье анализируется нефтегазовая отрасль как одна из системообразующих отраслей российской экономики, занимающая значительную долю в производстве ВВП. Эффективность системы управления интегрированной компанией в нефтегазовой промышленности во многом зависит от эффективности организации компании. В организационной структуре управления большинства российских интегрированных нефтегазовых компаний наблюдается чрезмерная концентрация управленческих функций на уровне высшего звена - генерального директора и его аппарата. Поэтому, прежде чем внедрить современные системы управления в интегрированные нефтегазовые компании, необходимо провести структурную реорганизацию в направлении перехода к матричной или мультидивизиональной организационной структуре управления на основе нового концептуального подхода к модернизации системы управления интегрированных нефтегазовых компаний и выделения подсистем развития.

Ключевые слова: нефтегазовая компания, организационная структура, модель управления, подсистемы развития, факторы эффективности.

DOI: 10.31857/S020736760003826-7

Осуществление предпринимательской деятельности субъектами нефтегазовых компаний — предприятиями вызывает потребность в непосредственном взаимодействии с другими предприятиями с целью коллективного использования производственного, научно-технического, информационного и финансового потенциала каждого из них для достижения большей эффективности. Это обусловило создание большого числа и разнообразие видов объединений предприятий, возникающих на добровольной основе, с активными «горизонтальными» связями между их участниками — субъектами предпринимательской деятельности.

Объединение — это совокупность предприятий, координирующих свои усилия для решения определенных хозяйственных задач. Существует три стадии объединений предприятий: кооперирование, объединение и слияние. Для кооперирования характерны работа на основе договоров о совместной деятельности, а также образование различного рода производственных ассоциаций, промышленных групп.

Вторую стадию (объединение) характеризует появление единого руководства объединенными предприятиями и внедрение системы финансового участия.

Третья стадия, которая уже не является объединением, — слияние предприятий, теряющих свою юридическую самостоятельность, в укрупненное предприятие.

Перейдем к исследованию объединений, относящихся к первым двум стадиям (табл. 1).

Таблица 1

Типы объединений по стадиям

Стадия	Объединение	Основные черты
Первая стадия (кооперирование)	Картель	Объединение хозяйственно самостоятельных предприятий, которые посредством соглашения пытаются добиться регулирования или ограничения конкуренции.
	Синдикат	Является формой картеля. Возникает, когда объединившиеся предприятия передают всю или часть своей деятельности по сбыту готовой продукции одному специализированному предприятию.
	Консорциум	Объединение для решения отдельной, четко определенной по объему, а зачастую и по времени задачи, связанной с необходимостью значительной концентрации сил и средств.
Вторая стадия	Концерн	Объединение нескольких предприятий под единым хозяйственным управлением, внутри которого существуют развитые научно-технические и производственно-технологические связи.
	Конгломерат	Объединение концернового типа, в котором входящие в него предприятия технологически и научно-технически между собой практически не связаны.
	Холдинг	Общество, целью которого является управление капиталом других предприятий. Компания, у которой основная часть активов — это акции дочерних предприятий и иные финансовые вложения.

Все организационные формы интеграции компаний, отраженные в табл. 1, можно условно разделить на жесткие и мягкие. К жестким можно отнести концерн, а к мягким — консорциум и холдинг. Мягкие формы особенно подходят для международных объединений, они позволяют вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности.

В рамках консорциумов возникает возможность мобилизации преимуществ мощной корпоративной структуры при сохранении национальной обособленности ее членов. Ведь порой государственная власть и общественное мнение стран по ряду причин, прежде всего, политических, неблагоприятно относятся к таким формам интеграции компаний, которые приводят к утрате их самостоятельности и независимости.

Концерн — это форма объединения самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия в капитале, финансовых связей, договоров об общности интересов, личных уний, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества. И к тому же достаточно

жесткая форма интеграции компании, так как входящие в концерн компании только номинально остаются самостоятельными юридическими лицами в форме акционерных или иных хозяйственных обществ или товариществ, а фактически подчинены единому хозяйственному руководителю. Таковыми, например, являются нефтегазовые компании «Газпром» и «Роснефть».

Государство обладает пакетом акций в размере 50,23% от основного количества у ПАО «Газпром» и в размере 69,50% у «Роснефти». Поэтому можно сделать вывод, что государство обладает контрольным пакетом акций «Газпрома» и «Роснефти» (табл. 2).

Таблица 2

Структура акционерного капитала компаний в 2016 г.¹

	«Газпром»	«Роснефть»
Структура акционерного капитала	38,37% - РФ в лице ФА по управлению государственным имуществом, 10,97% - ОАО «Роснефтегаз», 0,89% - ОАО «Росгазифика- ция», 26,23% - держатели АДР, 23,54% - прочие юридические и физические лица.	69,50% - ОАО «Роснефтегаз», 19,75% - ВР, 10,75% акций находятся в свободном пользовании.
Рыночная капитализация	54,8 млрд долл.	49 млрд долл.

В период с 2014 по 2017 год объем выручки у обеих компаний увеличился. Выручка «Газпрома» составила 3991 млрд рублей, «Роснефти» — 4322 млрд рублей. Необходимо отметить, что в 2014 году «Газпром» опережал «Роснефть» на 18,06%, а в 2017 году уже выручка «Роснефти» стала выше на 7,69%. Общий темп прироста составил 9,02% у «Газпрома» и 38,71% у «Роснефти». Что касается чистой прибыли компаний, то в 2017 году «Роснефть» опередила «Газпром» более чем в 2,5 раза. При этом чистая прибыль «Роснефти» увеличилась по сравнению с 2014 годом на 72,41%, а у «Газпрома» сокращение было просто катастрофическим — почти в 3 раза. Руководство компании объясняет это «переоценкой обязательств, кредитов и займов, номинированных в иностранной валюте»². Причины такого сильного уменьшения прибыли были и внешние, и внутренние. К внешним причинам относятся:

1. Политические санкции, запрещающие иностранным подрядчикам работать на российских предприятиях.

2. Конкуренция со стороны США (добыча сланцевого газа), повлекшая за собой потерю покупателей природного газа и дальнейшее сокращение объемов производства.

3. Возросшая конкуренция со стороны Ближнего Востока (незаконная продажа нефти по низким ценам), которая стала причиной падения цен на нефть.

¹ Составлено по: годовой отчет ОАО «НК «РОСНЕФТЬ» за 2016 г., годовой отчет ПАО «Газпром» за 2016 г.

² Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2017 г.

4. Увеличение обязательств по иностранным кредитам из-за девальвации рубля.

Внутренней причиной послужили проблемы в организационной структуре, требующие возможной ее смены, необходимость в переосмыслении стратегии, переоценке технологий.

Важно отметить, что формированию в России эффективной модели корпоративного управления в отраслевых компаниях, включая нефтегазовые компании, мешают следующие противоречия, сочетание которых приводит к взаимной нейтрализации: концентрация акционерного капитала в одних руках, которая предполагает незащищенность большинства акционеров; максимизация правовой защиты миноритарных акционеров.

Для России характерными признаками состояния корпоративного управления являются:

- слияние промышленного и банковского капиталов и формирование на этой основе олигархических структур;
- стирание границы между политикой и рынком, где первостепенное значение отводится государству;
- отток капитала на внешний рынок;
- слабость институтов, неэффективная структура собственности, неопределенность правомочий собственности и слабая защита прав собственности;
- усиление и распространение монополизма в экономике.

Российские интегрированные нефтегазовые компании находятся сейчас в состоянии, когда им особенно необходимы существенные изменения, имманентные действительно рыночной экономике. Их можно разбить на две группы: изменения в системе корпоративного управления и структурные преобразования в экономике. В современных условиях осуществлять вышеуказанные мероприятия в рамках энергосбережения и экологичности нефтегазовых процессов необходимо с использованием средств компьютерных и информационных технологий.

С точки зрения готовности предприятий к реализации ИТ-проектов нефтегазовая отрасль — одна из наиболее благополучных отраслей. Налицо взаимная заинтересованность предприятий-заказчиков и компаний-консультантов в успешной реализации проекта. Во многих интегрированных нефтегазовых компаниях в совместных проектных командах устанавливается конструктивная, доброжелательная, творческая атмосфера, обеспечивающая положительный конечный результат.

Как нами было отмечено³: «сложные проблемы развития отрасли, вывода ее на передовые позиции в мировой экономике настоятельно требуют не только ускоренного перевооружения в техническом и технологическом плане, но и быстрой реорганизации всей производственно-управленческой структуры».

Нефтегазовая отрасль — одна из системообразующих отраслей российской экономики, занимающая значительную долю в производстве ВВП. Суще-

³ Кохно П.А., Кохно А.П., Тарасевич Е.С. Эмерджентность сложных отраслевых систем: монография // М.: Граница. 2018.

ственная часть нефтегазовой продукции идет на экспорт, продукция нефтегазовой отрасли занимает первое место в структуре российского экспорта. В последние годы на рынках складывалась благоприятная ценовая конъюнктура, что позволяло российским компаниям активно развиваться, в том числе и в технологическом плане. Это и новое строительство, и интенсивная модернизация технологических линий с заменой основных агрегатов на оборудование лучших мировых производителей. В отрасль пришли и приходят передовые технологии.

В то же время сейчас на мировом рынке обостряется конкуренция. Здесь ощутимо давление со стороны Китая и Бразилии. В целом в мировом нефтегазовом бизнесе наблюдается тенденция к глобализации бизнеса — активно идет процесс слияния и поглощения компаний. В российской нефтегазовой отрасли это также заметно, причем сегодня российские компании расширяют свой бизнес не только за счет слияний внутри России, но и за счет скупки зарубежных активов или слияний с зарубежными компаниями.

Также для многих компаний стоит задача выхода на международный рынок капитала через IPO (Initial Public Offering — первичное публичное размещение акций). Уже сейчас для российской нефтегазовой отрасли характерна высокая степень концентрации производства — 90% продукция выпускается четырьмя крупнейшими компаниями.

Эффективность системы управления интегрированной компанией в нефтегазовой промышленности во многом зависит от эффективности организации компании. На практике организационные структуры большинства интегрированных нефтегазовых компаний относятся к линейно-функциональным. Характерные черты линейно-функциональной организационной структуры управления — это создание новых и расширение имеющихся подразделений и служб, углубление процесса специализации. В процессе капитализации интегрированной нефтегазовой компании функциональная активность её подразделений усиливается. В основе линейно-функциональной структуры управления нефтегазовой компании лежит принцип линейного управления подразделениями и объединениями этих подразделений по их функциональному признаку — в функциональные подсистемы.

Эффективность применения линейно-функциональных организационных структур управления в первую очередь определяется тем, насколько правильно руководитель каждого подразделения учитывает в своей работе возможность функциональных, методологических и прочих видов ограничений, которые формируются профильными подразделениями системы управления. Можно выделить достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры управления.

Достоинства:

- четкая система взаимных связей внутри функций и в соответствующих им подразделениях;

- ускорение процессов в тех местах, где оговорены вопросы функционального взаимодействия между подразделениями;
- принцип единоначалия управления;
- руководитель, ответственный за выполнение определенной задачи, не скован ожиданием и согласованием определенных вопросов с руководителями других подразделений;
- четкая линия ответственности руководителя от начала выполнения поручения и до его конца;
- быстрота отклика подразделений на запросы от вышестоящих структурных подразделений.

Недостатки:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями;
- в работе руководителей оперативные задачи (текучка) доминируют над стратегическими;
- постоянные претензии между отделами по формированию запросов и перекладывание друг на друга выполнения того или иного задания без четкого контроля со стороны руководителя;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организаций в целом разные, часто взаимоисключающие.

Для условий эффективного функционирования и развития интегрированной нефтегазовой компании с линейно-функциональной структурой управления важно иметь нормативы и регламенты, определяющие соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей разных уровней и подразделений и соблюдение норм управляемости.

В нефтегазовых компаниях России на современном этапе происходят структурные изменения в системах управления, а именно: внедряется стратегическое планирование, создаются подразделения по управлению стратегическим развитием и собственностью, происходит переориентация системы планирования, оптимизация системы бюджетирования. Все эти нововведения имеют место только в некоторых интегрированных нефтегазовых компаниях и, соответственно, находятся на стадии формирования, поэтому функции отделов, которые будут реализовывать эти направления деятельности, пока точно не определены.

В организационной структуре управления большинства российских интегрированных нефтегазовых компаний наблюдается чрезмерная концентрация управленческих функций на уровне высшего звена - генерального директора и его аппарата. Поэтому, прежде чем внедрить современные системы управления в интегрированные нефтегазовые компании, необходимо провести структурную реорганизацию в направлении перехода к матричной или мультидивизиональной организационной структуре управления⁴.

Формирование и развитие системы управления, сопровождающееся совершенствованием организационной структуры управления, могло бы

⁴ Подробнее см. статью: Кохно П., Дюндик К.. Корпоративная интеграция // Общество и экономика. 2015, № 6. С. 23–37.

обеспечить необходимую информационную поддержку принятию ответственных управленческих решений на более низком управленческом уровне и способствовать делегированию соответствующей ответственности с высшего на средний уровень управления.

Еще одним характерным недостатком организационных структур российских нефтегазовых компаний является дублирование функций несколькими отделами.

В целом, недостатками существующих организационных структур управления российских интегрированных нефтегазовых компаний являются:

- концентрация принятия всех управленческих решений на уровне генерального директора (в некоторых случаях — коммерческого директора);
- отсутствие использования процедур делегирования полномочий;
- необоснованное рассредоточение ряда управленческих функций по планированию и контролю по службам, отделам и по отдельным структурным подразделениям;
- дублирование функций подразделений.

В целях ликвидации перечисленных недостатков осуществляется внутренний аудит системы управления, который позволяет своевременно выявить и идентифицировать управленческие риски и разработать впоследствии мероприятия по их предотвращению. Мероприятия в рамках внутреннего аудита системы управления будут способствовать созданию дополнительных предпосылок для повышения эффективности функционирования системы управления нефтегазовых компаний на всех её уровнях.

Желание нефтегазовых компаний построить высокоинтегрированные эффективные производственные структуры объясняется их интерес к ИТ-решениям. Анализ, проведенный в работах⁵, показывает, что использование компьютерных моделей, отражающих специфику технологических процессов, позволяет разрабатывать эффективные подходы к созданию систем управления, решающих в числе важнейших задачи энерго- и ресурсосбережения.

Что касается информатизации интегрированных нефтегазовых компаний, то доля нефтегазовых компаний России в потреблении лицензий на право использования EAS-решений в 2017 г. составила всего 1,5% от общего объема продаж систем. Ведущие нефтегазовые компании внедрили ERP-системы (Enterprise Resource Planning System — система управления ресурсами компании) в области финансов и логистики, а управление производством пока стоит в перспективе. ERP-системы внедряются для того, чтобы объединить все подразделения компании и

⁵ Кохно П.А., Тарасевич Е.С. Инструменты формирования устойчивой деловой репутации нефтегазовых компаний // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2017, № 2. С. 37–44; Тарасевич Е.С. Анализ существующих организационных структур / Компьютерная экономика: монография / Кохно П.А., Кохно А.П., Артемьев А.А. // Тверь: ООО «Центр научных и образовательных технологий». 2018. С. 42–62; Кохно П., Кохно А. Проблемы опережающего отраслевого развития конкурентоспособной экономики России // Общество и экономика. 2018, № 2. С. 36–58.

все необходимые функции в одной компьютерной системе, которая будет обслуживать текущие потребности этих подразделений.

В целом основными проблемами внедрения комплексных информационных систем в интегрированных нефтегазовых компаниях являются недостаточная проработанность многих проектов, что приводит к замедлению сроков внедрения; создание программного обеспечения управления компанией требует грамотной постановки задачи, наличия квалифицированных специалистов, времени и т.д. Даже если удаётся справиться с этими проблемами, то выгода иногда получается лишь в краткосрочной перспективе.

Технологии меняются очень быстро, и разработанная система, достаточно современная и эффективная сегодня, через год или два практически устаревает и становится тормозом для компании. На наш взгляд, информатизация нефтегазовой компании должна быть комплексной и охватывать, прежде всего, те виды хозяйственной деятельности, которые вносят наибольший вклад в себестоимость выпускаемой продукции. Современные нефтегазовые компании функционируют в постоянно меняющейся, сложной и зачастую непредсказуемой среде, что предопределяет необходимость своевременной адаптации нефтегазовой компании к возникающим новым условиям.

Внешние условия функционирования современной интегрированной нефтегазовой компании требуют гибкости системы управления, а значит, и организации подсистемы развития управления интегрированной нефтегазовой компанией. Сложность организационно-производственной структуры компании, которая охватывает большой круг производств по добыче и переработке сырья, не отвечает новым вызовам глобального рынка. Учитывая ряд технико-экономических особенностей нефтегазовой промышленности, необходимо в организационно-управленческой структуре интегрированной нефтегазовой компании наличие целевой подсистемы развития управления.

Среди технико-экономических особенностей нефтегазовой промышленности выделяются:

- разнообразие, сложность и взаимосвязь технологических процессов, протекающих при высоких температуре и скорости. Эта особенность обуславливает необходимость улучшения структуры производства, внутриотраслевых связей, методов управления, планирования и материально-технического снабжения;

- большая материалоемкость и топливоёмкость нефтегазовой продукции; высокая фондоемкость (капиталоемкость) продукции нефтегазовой отрасли;

- высокий уровень концентрации, специализации и комбинирования производства предполагает обеспечение оптимальных соотношений между структурными подразделениями (дивизионами, дочерними обществами).

К потерям эффективности управления приводит и игнорирование отдельных технико-экономических особенностей созданных в России интегрированных нефтегазовых компаний, в результате чего компании сталкиваются с прямыми угрозами кризиса или банкротства.

Как отмечалось ранее, широко используемая линейно-штабная структура управления с ее объективным направлением развития — усложнением структуры, ростом управленческих затрат и снижением оперативности в принятии управленческих решений становится определенным тормозом в развитии свойств мобильности, адаптивности и устойчивости к изменениям.

В настоящее время организация управления может совершенствоваться на основе нового концептуального подхода к модернизации системы управления интегрированных нефтегазовых компаний и выделения подсистем развития. Подсистема развития связана с выделением взаимосвязанных функций анализа эффективности организационной структуры управления, проектированием новой организационной структуры управления, разработкой штатного расписания, формированием новой организационной структуры, увязанной с процедурами разработки и реализации рекомендаций по развитию и адаптации стиля и методов руководства.

Развитие управления интегрированной нефтегазовой компании во многом зависит от возможностей проведения изменений. Следует отметить, что компании сами оказывают влияние на изменения рынка (новые товары и технологии, монополизм и др.). Само изменение компании может запланировать как постепенный, ступенчатый или эволюционный процесс перевода компании на новый или другой уровень с использованием новых идей и концепций. На процесс развития управления изменениями интегрированной нефтегазовой компанией особое влияние оказывают следующие преобразования:

- реорганизация и изменение конфигурации компании в формах: разделения компании, выделения отдельных подразделений в качестве самостоятельных юридических лиц, присоединения и слияния компании с другими компаниями, сокращения компании, бизнеса;

- реструктуризация и преобразование организационной структуры компании за счет перераспределения функций и ответственности подразделений, перехода к другому типу структуры, изменения способов функционирования компании, в том числе реинжиниринга бизнес-процессов.

Менеджмент преобразований, таким образом, представляет собой целенаправленный процесс перевода социально-экономической системы или какого-либо её значимого элемента в новое качественное состояние, что обычно связано с применением стратегического подхода. Поэтому развитие управления является неотъемлемым элементом системы стратегического менеджмента в интегрированной нефтегазовой компании. Функционально-целевая модель системы управления интегрированной нефтегазовой компании должна включать целевые и функциональные подсистемы управления, показанные в табл. 3.

Таблица 3

**Функционально-целевая модель системы управления
интегрированной нефтегазовой компании**

Функциональные подсистемы	Целевые подсистемы
Управления научно-технической деятельностью	Управления выполнением плана производства и поставок продукции
Управления производством	Управления ресурсами
Управления экономической деятельностью	Развития управления
Управления внешнехозяйственной деятельностью	Управления социальным развитием
Управления персоналом	Управления охраной окружающей среды
Линейного руководства	
Обеспечения управления	
Правового обеспечения	
Информационного обеспечения	
Технического обеспечения	
Нормативного обеспечения	
Обеспечения регламентирующей документацией	
Хозяйственного обеспечения	
Делопроизводственного обеспечения	

Подсистема развития управления в интегрированной нефтегазовой компании должна состоять из четырёх блоков: диагностики и анализа потребностей в развитии управления, планирования реализации развития управления, управления изменениями и оценки результатов по развитию управления и институционализации изменений. Каждый из этих блоков должен иметь банк методик и моделей осуществления соответствующих процессов, а также необходимую информационную базу для принятия решений.

Блок диагностики и анализа потребностей в развитии управления призван на основе исследований внешней и внутренней среды, а также сопоставления их результатов с целями и стратегиями нефтегазовой компании определять те аспекты деятельности нефтегазовой компании, которые требуют изменений, разрабатывать предложения по внедрению конкретных преобразований, прогнозировать возможные барьеры и силы сопротивления. Примерами методик, которыми должны располагать эти блоки, могут служить SWOT-анализ, метод составления профиля среды, анализ «силового поля», социометрический анализ, методы экспертных оценок. Этот блок должен работать постоянно, поэтому нефтегазовым компаниям целесообразно иметь специальное подразделение, выполняющее указанные функции.

Потребность в блоке планирования реализации развития управления возникает тогда, когда руководством принято решение об осуществлении организационных преобразований. В связи с этим нет необходимости создавать постоянно действующее подразделение для выполнения этой функции. Но ситуация возникновения такой потребности должна быть предусмотрена заранее путем включения определенных пунктов в

положения об отделах и должностные инструкции, закрепляющие конкретные обязанности, ответственность и права за отдельными специалистами и подразделениями на время внедрения организационных изменений.

Этот блок должен располагать такими методиками, как построение дерева целей, сетевое планирование, матрица разделения административных задач управления, карта ключевых участников проекта, анализ «силового поля» и др. Многие компании для планирования развития управления привлекают консультантов со стороны, поэтому важную роль в эффективности функционирования данного блока играет наличие критериев и алгоритма принятия решения о выборе консалтинговой фирмы и форм сотрудничества с ней.

Блок управления изменениями также работает в компании на временной основе и предполагает формирование и активизацию управленческой команды изменений, которая должна включать спонсора, главную команду реформаторов, периферийные команды реформаторов, команды по преобразованиям. Спонсор — это обычно высший управляющий компании или лицо, отвечающее за всю программу изменений. Он обеспечивает поддержку на уровне высшего руководства и выделение необходимых ресурсов, а также выбирает членов главной команды реформаторов, которая состоит из руководителей, активно участвующих в разработке и реализации стратегии изменений.

Периферийные команды реформаторов должны состоять из авторитетных, пользующихся всеобщим доверием людей — представителей всех подразделений компании, заинтересованных в ее трансформации. Они доводят до сотрудников необходимую информацию и привлекают их к участию в изменениях. Команды по преобразованиям состоят из менеджеров, которые должны обеспечить своевременное и надлежащее выполнение заданий.

Таким образом, функции спонсора и главной команды реформаторов могут быть определены заранее, безотносительно к конкретным изменениям. Периферийные же команды и команды по преобразованиям формируются непосредственно для реализации определенных преобразований. Для блока внедрения изменений особенно важно использование методов построения эффективных коммуникаций, ведения переговоров, подбора персонала, формирования команд, тренингов по развитию навыков командной работы.

Блок оценки результатов по развитию управления и институционализации изменений действует только во время организационных преобразований. Причем его особенности и характеристики определяются спецификой конкретных программ изменений. В частности, данный блок предполагает определение на основе целей и задач преобразований оценочных стандартов, которые используются для выявления отклонений и внесения необходимых корректировок. Предметом оценок могут выступать: реакция персонала на программу развития управления и измене-

ний, прогресс обучения, изменения в поведении, эффективность управления развитием управления нефтегазовой компанией.

Выбор методов, используемых для контроля результатов преобразований, зависит от методик, применяемых в других подсистемах управления развитием. Институционализация результатов преобразований предполагает закрепление в формальных и неформальных организационных нормах и правилах новых моделей поведения.

Факторами, определяющими эффективность функционирования подсистемы развития управления интегрированной нефтегазовой компании, являются организационная культура, восприимчивая к новшествам и поддерживающая инновации, а также существующий организационный порядок. Формированию инновационной корпоративной культуры способствуют привлечение сотрудников к преобразованиям, обучение и подготовка персонала, специальные системы мотивации, направленные на проявление креативности и повышение восприимчивости к новшествам. Участие сотрудников интегрированной нефтегазовой компании в реализации программы развития управления можно обеспечить за счет привлечения к процессу принятия решений, обеспечения доступа к информационным потокам, внедрения специальных систем вознаграждений и мотивации, повышения профессионализма.

Увеличение степени восприимчивости компании к новшествам может быть обеспечено использованием неформальных систем участия, основанных на межличностном контакте рабочих и служащих с их непосредственными начальниками, а также менеджеров среднего звена с высшим руководством компании.

При этом мнение нижестоящих субъектов учитывается при принятии решений вышестоящими инстанциями. Важным стимулом инновационной активности персонала является использование адаптивных методик оценки, которые отличаются лояльностью и поощряют даже неудачные идеи с целью стимулирования творчества. Многие крупные западные компании используют метод «выделения времени на новаторство». Он заключается в том, что все сотрудники компании имеют право тратить определенный процент своего рабочего времени на собственные исследования в любой области. Для этих целей создается специальный фонд и выделяются гранты по результатам года.

В табл. 4 указаны главные стратегические принципы «Газпрома» и «Роснефти», включающие видение миссии у обеих компаний и их стратегии развития.

Миссии расходятся в том, что «Газпром» больше направлен на привлечение и удовлетворение потребителей, в то время как «Роснефть» базируется на энергобезопасности и заботе об экологии. Стратегические принципы предприятий одной отрасли в основном схожи и касаются повышения эффективности и масштаба работы, внедрения инновационных проектов, а также усовершенствования положительного воздействия на экологию.

Таблица 4

Стратегические принципы «Газпрома» и «Роснефти»⁶

	«Газпром»	«Роснефть»
Видение миссии	Надежное, эффективное и сбалансированное обеспечение потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки.	Эффективная реализация энергетического потенциала России, обеспечение энергобезопасности и бережное отношение к природным ресурсам.
Стратегии развития	1. Одновременно является и производителем, и поставщиком энергоресурсов. 2. У компании есть возможность стать своеобразным энергетическим «мостом» между рынками Европы и Азии, поставляя собственный газ и оказывая услуги по транзиту газа другим производителям.	1. Является локомотивом развития российской нефтегазовой отрасли и в рамках своей деятельности выступает гарантом эффективного использования уникальной ресурсной базы и энергобезопасности страны. 2. Продолжает вносить существенный вклад в развитие страны главным образом за счет реализации масштабных проектов по добыче нефти и газа, переработке, а также надежного снабжения потребителей энергоресурсами.

Так как стратегия движет всей фирмой, необходимо подробнее рассмотреть стратегические приоритеты и цели обоих предприятий.

1. Стратегические цели «Газпрома»: освоение ресурсов полуострова Ямал; восточная газовая программа; освоение ресурсов арктического шельфа; сжиженный природный газ; освоение месторождений углеводородов за рубежом. Реализуя политику диверсификации в рамках общей стратегии развития, «Газпром» ведет геологоразведку и освоение месторождений углеводородов в таких странах, как Алжир, Боливия, Венесуэла, Вьетнам, Ирак, Казахстан, Кыргызстан, Ливия, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан.

2. Стратегические цели «Роснефти»: открытие месторождений углеводородов для формирования новых нефтегазодобывающих кластеров; коммерциализация ресурсов российского шельфа, развитие технологических и операторских компетенций до уровня лидеров отрасли; стабилизация добычи нефти и модернизация в получении конденсата; монетизация запасов газа, рост добычи газа, обеспеченный рынками эффективного сбыта.

Компании, в большей степени, направлены на освоение шельфов и его нефтяных ресурсов, так как шельфовая нефть — это нечто новое, ранее не изведенное ископаемое. «Газпром» построил платформу на арктическом шельфе, став первым в освоении Арктики, «Роснефть» осваивает российские шельфы вблизи Сахалина. Также обе компании занимаются разведкой и освоением новых газовых и нефтяных месторождений. «Газпром» активно осваивает нефтяные и газовые «жилы» Ямала, «Роснефть» больше сосредоточена на добыче в Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных

⁶ Составлено по: Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2016 год; Годовой отчет ОАО «НК «РОС-НЕФТЬ» за 2016 год.

округах. «Роснефть» помимо добычи нацелена еще на повышение безопасности и эффективности каналов сбыта, о чем также говорится в миссии.

Можно сказать, что стратегия компаний оказала влияние на формирование их структур. Таким образом, цель «Газпрома» в освоении ресурсов п-ова Ямал показывает, что на Ямале начинают появляться территориальные подразделения по добыче нефти и газа, линейные звенья в его структуре.

Освоение месторождений за рубежом также подтверждает необходимость создания зарубежного территориального подразделения (департамента) и линейных звеньев в его структуре на основе территориальных принципов департаментализации, которые обуславливают появление:

- месторождений;
- предприятий, занимающихся переработкой добываемого материала;
- корпоративных центров, управляющих добычей и переработкой в зарубежной стране.

Стратегические цели «Роснефти» также прямо указывают на принадлежность ее структуры к дивизиональному типу. Подтверждением этому является одна из главных целей, которая заключается в открытии месторождений для формирования нефтегазодобывающих кластеров, так как кластер является полноценным дивизионом, потому что состоит из нефтедобывающих компаний, сервисных, научно-исследовательских центров и т.д.

Технологический сектор предполагает, что фирма должна периодически обновлять свои компетенции, чтобы вовремя реагировать на смену господствующих технологий. Реализуемые фирмой инновации определяют схему построения цепочек бизнес-процессов, то есть первоначальное и основное направление влияния факторов - от «ядра» к «оболочке». Но нужно иметь ввиду, что «технология сама по себе не имеет объективного значения»⁷, поэтому менеджеры должны расширить свои перспективы, чтобы найти подходящую бизнес-модель для того, чтобы элементы вместе оказывали влияние на эффективность работы предприятия.

Технологии обеих компаний во многом совпадают, что обусловлено их лидерскими позициями в стране и в мире. Программы развития технологий охватывают газовый, нефтяной и электроэнергетический бизнес, содержат комплекс взаимоувязанных мероприятий, направленных на разработку и внедрение новых технологий, инновационных продуктов и услуг, соответствующих мировому уровню, а также на создание благоприятных условий для развития инновационной деятельности.

Таким образом, организация подсистемы развития управления в интегрированной нефтегазовой компании требует глубокого исследования существующих внутренних условий функционирования и специфики деятельности компании, а также планирования и осуществления мероприятий по повышению ее восприимчивости к новшествам.

⁷ Henry Chesbrough. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning 43 (2010), pp. 354-363.