

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес–процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управления бизнес–процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

« ___ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.00.13 «Менеджмент (менеджмент организации)»

**Разработка мероприятий по совершенствованию управления
корпоративной культурой компании (на примере ПАО «НК «Роснефть»)**

Пояснительная записка

Научный руководитель _____

д-р экон. наук Л.Р. Батукова

Выпускник _____

Я.С. Грищенко

Нормоконтролер _____

доцент Т.П. Лихачева

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

« _____ » _____ 2015 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Грищенконой Яне Сергеевне

Группа УБ 12-08 **Направление** 38.03.02.00.13 «Менеджмент организации»

Тема выпускной квалификационной работы «Разработка мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культурой компании (на примере ПАО «НК «Роснефть»)»

Утверждена приказом по университету № 2560/с от 26.02.2016 г.

Руководитель ВКР Л.Р. Батукова, доктор экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: аналитические отчеты и отчеты об отраслевом рынке нефтегазовой сферы России, научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, годовая бухгалтерская отчетность ПАО «НК «Роснефть» за 2012-2015 г.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Особенности функционирования и тенденции развития рынка нефтяных компаний.
- 2 Обоснование необходимости разработки мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть».
- 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть».

Перечень презентационного материала:

- Титульный лист;
- Состояние и тенденции развития рынка нефтяных компаний;
- Анализ производственно-хозяйственной и управленческой деятельности ПАО «НК «Роснефть»;
- Анализ и оценка управления корпоративной культурой ПАО «НК «Роснефть»
- Разработка направлений совершенствования управления корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть»;
- Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культурой ПАО «НК «Роснефть»;
- Заключительный лист.

Руководитель ВКР

Л.Р. Батукова

Задание принял к исполнению

Я.С. Грищенко

« ____ » _____ 2016 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культурой компании (на примере ПАО «НК «Роснефть»))» содержит 103 страницы текстового документа, 3 приложения, 70 использованных источников, 7 листов графического материала.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ

Объект совершенствования корпоративной культуры – ПАО «НК «Роснефть».

Цели разработки мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры:

- рост инновационной активности сотрудников;
- высокая мотивация сотрудников на участие в инновационном развитии Компании;
- увеличения уровня научных знаний сотрудников в области инновационного развития нефтегазовой отрасли;
- рост сплоченности коллектива и осознание друг друга и Компании как одной большой семьи;
- развитие инновационного мышления у сотрудников;
- соучастие в проблемах Компании и их быстрое решение;
- восприятие инноваций как неотъемлемой части жизни.

Корпоративная культура является важнейшей составляющей развития транс-национальных нефтегазовых компаний, неотъемлемым компонентом построения успешной стратегии развития. Эффективное управление корпоративной культурой закладывает необходимую социокультурную и институциональную основу для успешного определения и реализации стратегий всех уровней – от корпоративного, до операционного, снижает риски потерь от неэффективных управленческих решений.

Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть» позволит повысить общий уровень стратегического управления компанией, управления взаимоотношениями с клиентами, поставщиками, другими партнерами, персоналом, будет способствовать повышению привлекательности бренда компании, что в конечном итоге сделает ПАО «НК «Роснефть» более конкурентоспособной, а ее развитие – более устойчивым.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----|
| Введение..... | 3 |
| 1 Особенности функционирования и тенденции развития рынка нефтяных компаний..... | 5 |
| 1.1 Состояние и тенденции развития рынка нефтяных компаний..... | 5 |
| 1.2 Анализ корпоративной культуры компаний, работающих на рынке нефти..... | 14 |
| 2 Обоснование необходимости разработки мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть»..... | 33 |
| 2.1 Анализ производственно-хозяйственной и управленческой деятельности компании | 33 |
| 2.2 Анализ и оценка управления корпоративной культурой компании..... | 44 |
| 2.3 Обоснование необходимости разработки мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культурой компании..... | 52 |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть»..... | 59 |
| 3.1 Разработка направлений совершенствования управления корпоративной культуры компании..... | 59 |
| 3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культурой компании..... | 68 |
| Заключение..... | 83 |
| Список использованных источников..... | 88 |
| Приложение А Систематизированные определения корпоративной культуры.. | 96 |
| Приложение Б ОАО «НК «Роснефть» Консолидированный баланс..... | 102 |
| Приложение В ОАО «НК «Роснефть» Консолидированный отчет о прибылях и убытках..... | 103 |

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы управления корпоративной культурой для всё большего количества компаний становятся высоко значимыми и актуальными, вовлеченными в реализацию стратегических бизнес-задач, а не просто «данью моды».

Учитывая, что корпоративная культура начинает рассматриваться как инструмент, повышающий эффективность бизнеса компании, который активно развивается, существенным становится момент изучения корпоративной культуры в ее развитии, выделяя инновационную часть, отвечающую за чувствительность к новым вызовам, и консервативную часть корпоративной культуры, отвечающую за стабильность ее воспроизводства.

Корпоративная культура является важнейшей составляющей развития транс-национальных нефтегазовых компаний, неотъемлемым компонентом построения успешной стратегии развития. Эффективное управление корпоративной культурой закладывает необходимую социокультурную и институциональную основу для успешного определения и реализации стратегий всех уровней – от корпоративного, до операционного, снижает риски потерь от неэффективных управленческих решений.

Объектом исследования выступает ПАО «НК «Роснефть».

Предметом исследования является процесс управления корпоративной культурой нефтяной компании.

Актуальность темы заключается в том, что повышение эффективности управления корпоративной культурой ПАО «НК «Роснефть» позволит повысить общий уровень стратегического управления компанией, управления взаимоотношениями с клиентами, поставщиками, другими партнерами, персоналом, будет способствовать повышению привлекательности бренда компании, что в конечном итоге сделает ПАО «НК «Роснефть» более конкурентоспособной, а ее развитие – более устойчивым.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть».

Для достижения поставленной цели потребуются решить следующие задачи:

- исследовать состояние и тенденции развития рынка нефтяных компаний;
- проанализировать корпоративную культуру нефтяных компаний;
- проанализировать и оценить эффективность управления корпоративной культурой ПАО «НК «Роснефть»;
- обосновать необходимость разработки мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культуры компании;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления корпоративной культурой ПАО «НК «Роснефть»;
- оценить экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культурой ПАО «НК «Роснефть».

Информационной базой являются аналитические отчеты и отчеты об отраслевом рынке нефтегазовой сферы России, научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, годовая бухгалтерская отчетность ПАО «НК «Роснефть» за 2012-2015 г.

1 Особенности функционирования и тенденции развития рынка нефтяных компаний

1.1 Состояние и тенденции развития рынка нефтяных компаний

Нефтяная промышленность России является крупнейшим источником финансовых поступлений в бюджет страны. Это и не удивительно, поскольку «чёрное золото» считается одним из самых дорогих отечественных природных ресурсов.

Россия является одним из лидеров по объемам добычи нефти и занимает пятое место в мире по доказанным запасам, о чем свидетельствует рисунок 1 [1].

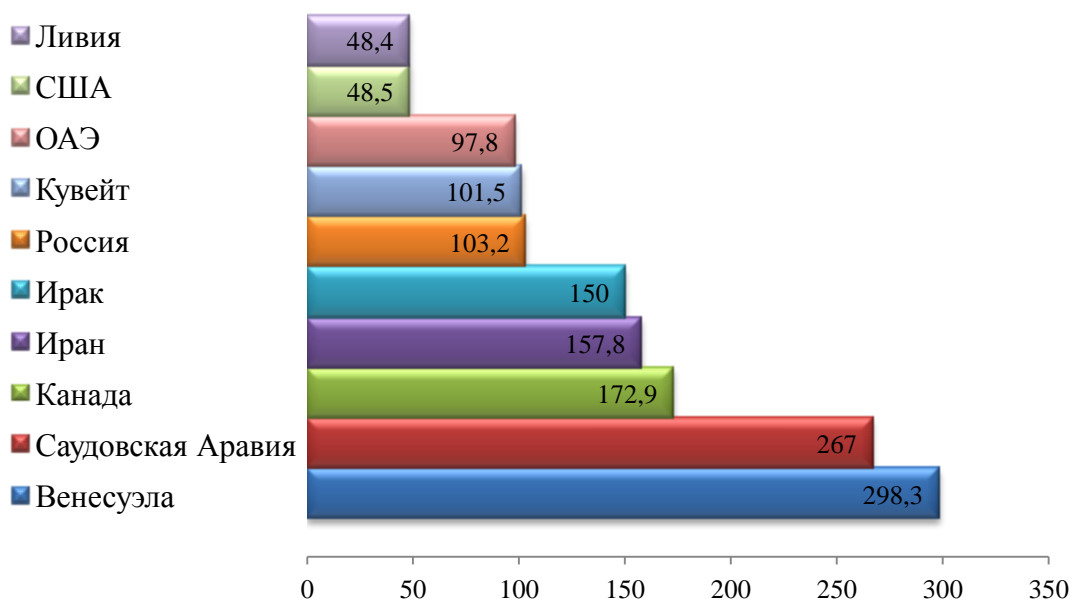


Рисунок 1 – Мировые запасы нефти по странам (на 01.01. 2015), млрд баррелей

Данные о величине российских запасов до сих пор носят конфиденциальный характер. Однако ситуация постепенно меняется. Правительство РФ все чаще озвучивает цифры по запасам в своих выступлениях.

По данным Министерства энергетики РФ геологические запасы нефти в России составляют 74,3 млрд тонн, а ресурсы 157,1 млрд тонн. С учетом технических возможностей извлекаемые запасы на территории РФ оцениваются в 22 млрд тонн (рисунок 2) [2].

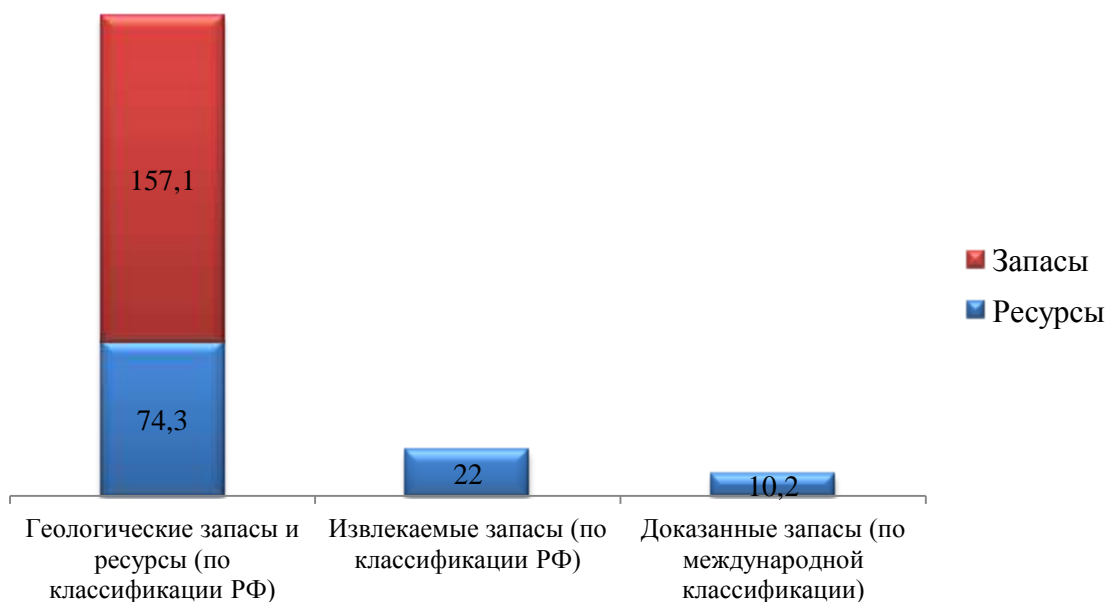


Рисунок 2 – Ресурсы и запасы нефти в РФ по классификации РФ и международной классификации, млрд т

Оценка запасов нефти по международной классификации примерно в два раза ниже, чем по российской. Это связано с тем, что система оценки запасов, действующая в России, основана преимущественно на геологических и технических признаках, в то время как экономика проекторов разработки месторождений учитывается слабо [3].

Россия обладает значительными потенциалом по наращиванию запасов по международной классификации при условии создания экономических стимулов для разработки месторождений, которые в настоящий момент являются нерентабельными [2].

По состоянию на 01.01.2016 г., добычу нефти и газового конденсата (нефтяного сырья) на территории Российской Федерации осуществляли 299

организаций, имеющих лицензии на право пользования недрами. В том числе:

– 117 организаций, входящих в структуру 11 вертикально интегрированных компаний (ВИНК), на долю которых по итогам года приходится суммарно 87,0% всей национальной нефтедобычи;

– 179 независимых добывающих компаний, не входящих в структуру ВиНК;

– 3 компании, работающие на условиях соглашений о разделе продукции (операторы СРП) [4].

Нефтяная и газовая промышленность России сильно зависит от таких предприятий, как «Роснефть», «Сургутнефтегаз», «Группа Газпром», «ТНК-ВР», «Лукойл», «Татнефть», «Русс Нефть» и «Башнефть». Дело в том, что на эти восемь компаний приходится около 90 % добычи углеводородного сырья. Крупнейшим производителем нефти не только в нашей стране, но и во всём мире является компания «Роснефть», контролирующая более 37 % отечественного рынка и ежегодно добывающая примерно 195 миллионов тонн «чёрного золота» [5].

Благодаря интенсификации добычи на действующих месторождениях и внедрению технологий по повышению нефтеотдачи добыча нефти в России динамично росла на протяжении 2000-х гг.

За период 2000-2010 гг. добыча выросла более чем в полтора раза, превысив 500 млн тонн в год.

Во время кризиса 2008-2009 гг. наметилась тенденция к падению добычи. Одна своевременно принятые Правительством РФ меры по смягчению налоговой нагрузки позволили стабилизировать добычу и даже обеспечить ее прирост [6].

Большая часть российской добычи основывается на открытиях, сделанных еще во времена СССР. 90% добычи в РФ ведется на месторождениях, открытых до 1988 г. и лишь 10% добычи осуществляется на месторождениях, открытых в 90-е и 2000-е гг.

Такая ситуация обусловлена тем, что вновь открытые месторождения расположены в основном в удаленных регионах со сложными климатическими или иными условиями. Поэтому вовлечение их в разработку требует значительных инвестиций.

Дальнейшая динамика добычи будет зависеть от способности компаний своевременно вводить в эксплуатацию новые месторождения и темпов внедрения современных технологий по поддержанию добычи на действующих месторождениях [2].

Ниже представлена динамика добычи нефти в России за последние 5 лет (рисунок 3).

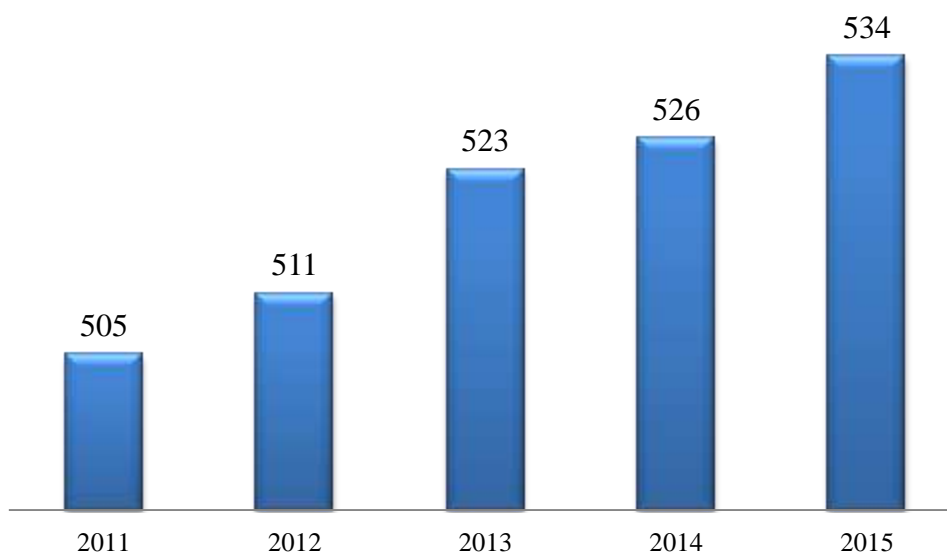


Рисунок 3 – Динамика добычи нефти в РФ с 2011 по 2015 гг., млн т

Из диаграммы видно, что динамика добычи нефти в РФ является положительной и имеет тенденцию роста.

По информации Центрального диспетчерского управления топливно-энергетического комплекса (ЦДУ ТЭК), объем добычи нефти в России в 2015 году увеличился на 1,4% к уровню 2014 года и составил 534,081 млн тонн. Объем экспорта нефти и газового конденсата в страны дальнего зарубежья по итогам года увеличился на 10,6%, до 220,267 млн тонн.

Кроме того, в 2015 году был установлен исторический рекорд по суточному объему добычи нефти – в среднем российские промышленники добывали 10,726 млн баррелей ресурса в день, в том числе рекордные 10,825 млн баррелей в декабре [7].

Наибольший объем «черного золота» в 2015 году был добыт крупнейшей нефтяной компанией России «Роснефть» - 189,2 млн тонн. За ней следуют ведущая частная нефтяная компания ЛУКОЙЛ (85,654 млн тонн), «Сургутнефтегаз» (61,622 млн тонн), «Газпром нефть» (34,326 млн тонн), «Татнефть» (27,248 млн тонн) и «Башнефть» (19,919 млн тонн).

Для наглядности данные собраны в диаграмме ниже (рисунок 4).

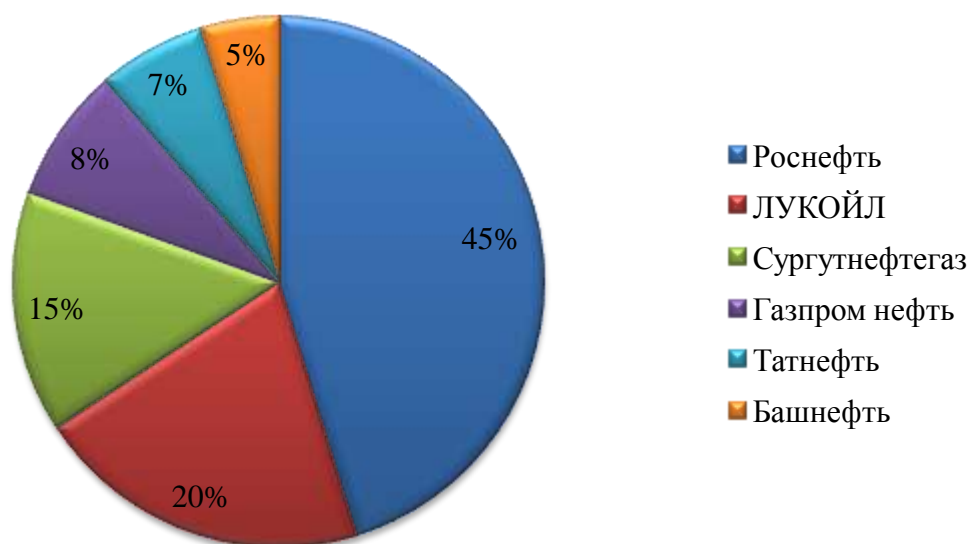


Рисунок 4 – Структура добытой нефти в РФ в 2015 г., %

Ранее глава Минприроды РФ Сергей Донской рассказал, что Россия восполняет добытые объемы нефти новыми разведанными месторождениями. В 2015 году посредством геологоразведки в России были открыты залежи 710 млн тонн нефти и 900 млрд кубических метров природного газа [8].

По объёму первичной переработки нефти Российская Федерация уступает лишь США и Китаю. Суммарные мощности нашей страны в этой отрасли

составляют в среднем 280 миллионов тонн в год. Нельзя не акцентировать внимание на том, что сейчас наблюдается тенденция некоторого сокращения этого направления деятельности. Это можно объяснить тем, что вся нефтяная промышленность России сейчас переживает период активной модернизации существующих установок.

Говоря о структуре производства нефтепродуктов, следует отметить, что сейчас среди них доминирует выпуск средних и тяжёлых фракций. На топочный мазут приходится примерно 37 % рынка, на нефтяные топлива и масла – 35 %, автомобильный бензин – 19 %, прочее – 9 %. Интересная особенность заключается в том, что доля высокооктановых марок бензина (А-92 и А-95) в изготовлении этого вида топлива составляет почти 93 % [9].

Как уже было отмечено выше, развитие нефтяной промышленности России является залогом стремительного экономического роста государства, поскольку на неё приходится значительная доля финансовых поступлений в казну. Это связано с большими суммарными объёмами экспорта сырья и готовой продукции, которые, согласно статистическим данным, составляют около 240 миллионов тонн в год. При этом около 12 % продукции транспортируется в соседние государства, а 88 % - в страны дальнего зарубежья. Интересная особенность в структуре экспорта нефти и нефтепродуктов заключается в том, что почти 80 % из них приходится на государства Атлантического региона, в то время как Тихоокеанский район получает лишь 20 %. Перерабатывать дизельное топливо и мазут в странах-реципиентах гораздо выгоднее, чем постоянно наращивать показатели глубокой переработки нефти у нас. Поскольку бензин отечественного производства по качеству уступает европейской продукции, основная его часть поставляется на собственный рынок. В то же время, более 78 % мазута и дизельного топлива продаются за границу [5].

Российский нефтяной сектор в последнее десятилетие показывал уверенное развитие. Тому способствовали колоссальные инвестиции в нефтяной сектор экономики (иностранный и отечественный капитал),

развитие технологий и высокие цены на «черное золото». 2014 год ознаменовался новыми вызовами как для российского нефтяного сектора, так и для страны в целом, бюджет которой, как известно, в настоящее время примерно на 50 % формируется за счет поступлений от нефтегазового сектора. В середине июля 2014 году в связи с напряженной геополитической обстановкой в мире в отношении России были введены финансово-экономические санкции со стороны некоторых западных стран. Санкции коснулись ряда российских нефтяных компаний и отраслевых проектов, в связи с этим в отдельных случаях потребуется пересмотр основных финансово-экономических параметров бизнес-планов этих компаний.

Действующие отраслевые санкции затрагивают два основных направления — финансовое и технологическое. Первое предполагает запрет на предоставление финансирования или услуг по организации финансирования ряду российских компаний со стороны лиц в юрисдикции США на срок более 90 дней, в то время как Регламент Совета ЕС ограничил предоставление нового финансирования на срок более 30 дней. Так, иностранные банки сократили кредитование российских сырьевых компаний, за последние полгода ими было выдано 3,5 млрд. долларов США синдицированных кредитов, что на 82 % меньше, чем за аналогичный период 2013 года [8]. По итогам первого квартала 2014 года инвестиции в основной капитал снизились на 4,8 %. Второе подразумевает запрет на поставку номенклатуры оборудования, а также на предоставление услуг, необходимых для ведения разведки и добычи на глубоководье, в Арктике и на «сланцевых проектах», целью которых может быть добыча нефти. При этом формулировки Минфина США оговаривают поименный список компаний, в отношении которых действуют ограничения, а запрет ЕС затрагивает непосредственно сами проекты. Однако в условиях относительно невысокого уровня долговой нагрузки нефтяного сектора России по сравнению с другими отраслями экономики страны, а также ограниченного влияния технологических санкций на действующие проекты, российская нефтяная отрасль в 2014 году продолжила устанавливать операционные

рекорды.

Региональная структура добычи продолжила претерпевать определенные изменения. В частности, на фоне истощения западносибирских активов доля этого региона в общероссийской добыче нефти продолжает с каждым годом сокращаться (60 % в 2014 году против 68 % в 2008 году).

Доля Восточной Сибири и Дальнего Востока, наоборот, продолжает расти, что определяется эффектом запуска нефтепровода Восточная Сибирь — Тихий Океан и режима специальных налоговых условий для отдельных проектов.

Ожидаемый рост добычи нефти в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке не способен в полной мере компенсировать снижение добычи на зрелых месторождениях (браунфилдах). По оценкам экспертов данная ситуация может привести к сокращению добычи нефти на 3 % к 2025 году по сравнению с 2014 годом. В таких условиях вопросы, связанные с поддержанием добычи на действующих проектах, приобретают первоочередную важность, и одним из важных путей его реализации является применение методов увеличения нефтеотдачи (МУН).

С 1 января 2015 года стартовал налоговый маневр, который, как предполагается, принесет добывающему сегменту дополнительный доход за счет опережающего снижения ставок экспортной пошлины над ростом НДС. Однако в процессе имплементации маневра не обходится без накладок. Главная сложность заключается в том, что параметры налогового маневра прорабатывались в условиях стабильных цен на сырье и на тот момент рыночный консенсус не предполагал кардинального снижения нефтяных котировок.

Согласно макроэкономическому прогнозу Минэкономразвития РФ на 2014–2017 годы рост уровня налоговых изъятий в нефтегазовой отрасли, рост себестоимости добычи нефти и газа, низкая экономическая эффективность освоения новых месторождений будут способствовать ограничению инвестиционной активности в сегменте. Поэтому на первый план выходят

перспективы реализации наиболее капиталоемких российских проектов со значительной долей иностранного финансирования. Освобождается рыночная ниша для отечественных инжиниринговых и производственных компаний.

Иностранная доля в сегменте будет постепенно сокращать объем операций в России. В это же время другие иностранные игроки получают дополнительные возможности создать в нашей стране совместные предприятия, чтобы головная компания не несла самостоятельно риски работы с партнерами в России. Подобное развитие ситуации на нефтегазовом рынке страны способствует плановой реализации текущих и перспективных проектов.

Аналитики прогнозируют, что суммарный объем инвестиций в развитие нефтяной отрасли (включая добычу и подготовку, транспортировку, переработку нефти и развитие нефтехимических производств) в 2014–2018 годы составит около 8,1 трлн рублей (около 250 млрд долл.) [10].

В сложившихся условиях добычу нефти в России можно будет поддерживать за счет развития следующих направлений:

- повышение нефтеотдачи на действующих месторождениях;
- разработка трудноизвлекаемых запасов;
- освоение ресурсов арктического шельфа.

Однако для развития данных направлений необходимо создание благоприятных условий. Третичные методы повышения нефтеотдачи имеют высокую себестоимость, и их применение является экономически неэффективным в текущем налоговом режиме. То же можно сказать и о разработке запасов так называемой нетрадиционной нефти, добыча которой требует применения дорогостоящих технологий [11].

Меры Правительства по снижению экспортной пошлины и предоставлению адресных льгот, предпринятые в 2010-2011 гг., доказали свою эффективность – добычу удалось стабилизировать и даже обеспечить прирост.

Была снижена ставка экспортной пошлины, предоставлены льготы по НДС, введены льготные ставки по экспортной пошлины для месторождений

Восточной Сибири и шельфа Северного Каспия. Введена льготная система «10-10-10» для стимулирования добычи сверхвязкой нефти.

Тем не менее, для поддержания устойчивой добычи в долгосрочном периоде необходимы дополнительные шаги по реформированию системы налогообложения нефтедобычи. В противном случае, снижение добычи можно будет с высокой вероятностью ожидать, начиная с 2016-2017 гг. [2].

Для точного понимания ситуации на отечественном рынке нефти необходимо изучить мировой рынок. В рейтинге крупнейших мировых компаний Forbes Global 2000 в 2015 г. лидирующими нефтегазовыми компаниями являются:

1. Exxon Mobil (США)
2. PetroChina (Китай)
3. Royal Dutch Shell (Нидерланды)
4. Chevron (США)
5. Sinopec (Китай)

Рейтинг ранжирует компании по величине выручки [12].

Из рейтинга видно, что в пятерке мировых лидирующих нефтегазовых компаний нет российских, что говорит о недостаточном уровне развития российского рынка нефти.

Далее будет подробно раскрыта тема корпоративной культуры, а также проанализированы корпоративные культуры одной из крупнейших отечественной компании и крупной зарубежной.

1.2 Анализ корпоративной культуры компаний, работающих на рынке нефти

Для анализа корпоративной культуры компаний, работающих на рынке нефти требуется разобраться в самом понятии «корпоративная культура» и в истории его становления.

Середина 1980-х годов прошлого века отмечена существенным усложнением внешней среды бизнеса развитых стран. Основная часть национальных рынков становится высоко конкурентной. В таких условиях меры со стороны компаний, направленные, преимущественно, на сокращение затрат и удешевление продукта, дают все менее существенный результат. В связи с этим со стороны бизнеса формируется достаточно четкий институциональный запрос на разработку системного подхода к формированию эффективных, долгосрочных, как можно менее копируемых конкурентных стратегий. Это стимулировало появление новых направлений исследований в области стратегического управления компанией, которые пытались решить задачу формирования системного подхода к повышению уровня организации предприятия, консолидации усилий, способностей всех его работников, несмотря на место, занимаемое в организационной иерархии. В данных направлениях работали исследователи таких школ как Школа культуры (с середины 1980-х); Школа «Всеобщего управления качеством» (TQM) (с середины 1980-х); Школа внешней среды (с конца 1980-х); Когнитивная школа (с начала 1990-х) [13].

Проблемы компаний, работающих на рынке нефти, были недостаточно изучены, поэтому они обратились к Школе культуры. Появление Школы культуры определялось тем, что крупные корпорации осознали, что потенциал индивидов – их сотрудников и социальных групп, ими образуемых, является важнейшим ресурсом, который необходимо научиться капитализировать для повышения эффективности бизнеса. Это положило начало новой концепции управления трудовым коллективом через его идейное вдохновение, внедрение конструктивных принципов поведения, ценностей, традиций и другие методы и инструменты социального воздействия. Еще одной определяющей задачей, которая рассматривалась в контексте данных исследований, была задача повышения эффективности взаимодействия с партнерами компании, достижение долгосрочных, надежных взаимовыгодных отношений. Теоретико-методологическим результатом исследований Школы культуры и близких к

данной школе исследований стало формирование теории организационной культуры, как отдельного научного направления, объединяющего все исследования в данной области [14].

Одним из важнейших практических результатов развития теории организационной культуры стало обоснование необходимости рассмотрения внутренней среды компании с позиций корпоративной культуры, а управления компанией – с позиций ее совершенствования. Идея оказалась весьма полезной для ТНК, поскольку помогала более гибко и одновременно четко формировать и поддерживать внутренние и внешние стандарты организации, что, помимо всего прочего, требовалось для продвижения бренда на международном уровне [15].

С нормативных позиций корпоративная культура представляет собой пакет социально значимых норм, образцов поведения, общепринятых или ожидаемых схем поступков и действий работников организации. В общем виде под корпоративной культурой сегодня понимают систему ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также действующих принципов, норм поведения, традиций, ритуалов и т.д., имеющих в организации и принимаемых большинством ее сотрудников.

Формирование корпоративной культуры компании может основываться на различных подходах.

Во-первых – это психологический подход, когда корпоративная культура формируется как механизм, основной задачей которого является психологическая и культурная адаптация работника к сложной организационной среде, ее требованиям и традициям, через формирование необходимых психологических и коммуникационных навыков.

Во-вторых - это функциональный подход, когда корпоративная культура формируется для повышения общей эффективности функционирования компании, включая совершенствование процессов принятия управленческих решений, процессов коммуникации, в том числе межуровневой, а так же как комплексный механизм повышения социальной сплоченности коллектива.

В-третьих – это историко-генетический подход, когда корпоративная культура формируется для сохранения и передачи через социальные и культурные механизмы традиции участия работников в развитии компании, профессионального саморазвития.

В-четвертых – это синтетический подход, когда корпоративная культура формируется как комплексный механизм психологической и культурной адаптации работника, общего «мягкого» повышения эффективности функционирования компании, а так же сохранения и передачи через социальные и культурные механизмы традиции участия работников в развитии компании, профессиональном саморазвитии [16].

На практике чаще всего востребован синтетический подход. Рассмотрение теории и практики формирования корпоративной культуры современных публичных компаний на базе синтетического подхода позволило выделить следующие основные ее элементы, как системы: философия фирмы, основанная на главных ориентирах и ценностях компании; ценностно-нормативная культура, определяющая деловую этику и комплаенс; культура внутренних коммуникаций; социально-психологическая культура, основанная на взаимном уважении, толерантности и равных возможностях; событийная культура (мероприятия); культура внешней идентификации.

Данные элементы взаимосвязаны и взаимозависимы (рисунок 5). Для достижения эффективности корпоративной культуры каждый элемент должен формироваться целенаправленно, с использованием соответствующих инструментов и методов. Ответственность в данном случае должна быть закреплена за соответствующим специалистом. Но кроме этого корпоративная культура – это единая система. Поэтому без централизованного управления процессом формирования и развития корпоративной культуры достижение эффективности всей системы невозможно.

В качестве модели корпоративной культуры для компании ПАО «НК «Роснефть» была выбрана следующая:

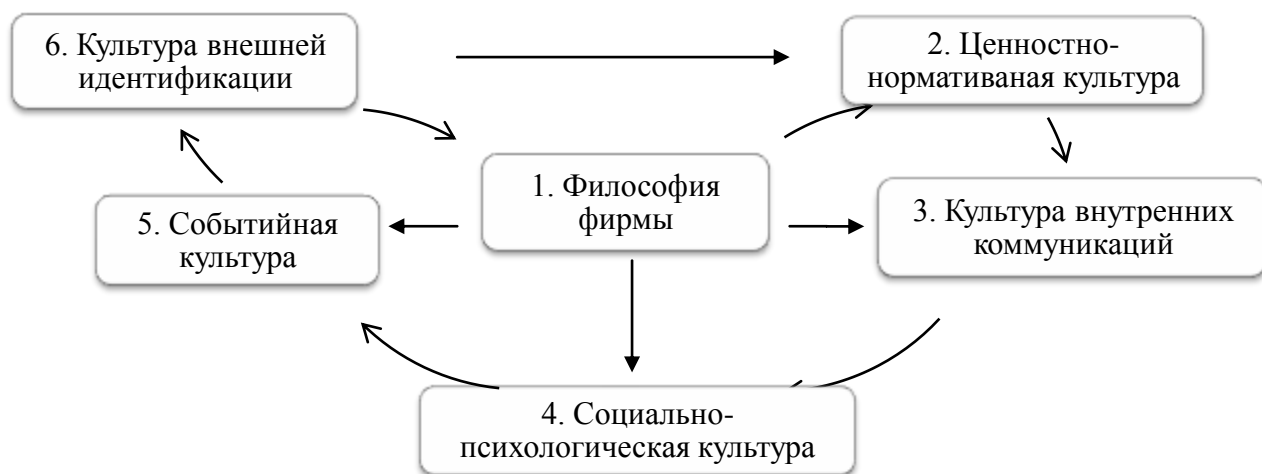


Рисунок 5 – Структурно-логическая схема корпоративной культуры, сформированной на основе синтетического подхода

Согласно предложенным подходам, с целью формирования корпоративной культуры, были исследованы определения корпоративной культуры как иностранных, так и отечественных авторов [17]. Ниже приведены некоторые из них (таблица 1). Полный перечень исследуемых определений приведен в приложении А.

Таблица 1 – Систематизированные определение корпоративной культуры [17].

| Автор | Определение |
|---|---|
| 1.Функциональные определения корпоративной культуры | |
| Е. Браун | Корпоративная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеет тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации. |
| В.В. Томилов | Корпоративная культура - совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации |
| 2. Психологические определения корпоративной культуры | |
| Е. Жак | Корпоративная культура - образ мышления, вошел в привычку и стал традицией, способ действия, который разделяют все работники предприятия и который должен быть и хотя бы частично принят новичками. |

Продолжение таблицы 1 – Систематизированные определения корпоративной культуры [17].

| Автор | Определение |
|---|---|
| Р. Кричевский | Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манеру одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого и т.д. |
| 3. Описательные определения корпоративной культуры | |
| Д. Ньюстром и К. Дэвис | Корпоративная культура - набор предположений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации |
| А.В. Карпов | Корпоративная культура - совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации. |
| 4. Историко-генетические определения корпоративной культуры | |
| В. Оучи | Корпоративная культура - это символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценности и убеждения |
| Б.Ф. Усманов | Корпоративная культура является традициями и манерой поведения, в которую облекаются основные ценности организации и ее кадрового состава |
| 5. Нормативные определения корпоративной культуры | |
| Х. Шварц и С. Дэвис | Корпоративная культура - комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации |
| Е. Уткин | Корпоративная культура - система ценностей и убеждений, которые разделяются всеми работниками фирмы и определяют их поведение, характер жизнедеятельности организации |

Согласно определениям, корпоративная культура в организации должна включать в себя все вышеперечисленные компоненты: функциональный, психологический, описательный, историко-генетический, нормативный. Можно сделать вывод, что корпоративная культура в организации – это система ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также действующих принципов, норм поведения, традиций, ритуалов и т.д.,

имеющихся в организации или ее подразделениях за время деятельности и принимаемых большинством сотрудников [17].

Поскольку корпоративная культура понятие довольно широкое и сложное, в теории различные исследователи предлагают различные подходы к ее определению. Для описания корпоративной культуры было также разработано большое количество моделей.

Чтобы понять акценты, которые нужно расставлять при формировании корпоративной культуры, была рассмотрена модель американского социолога С. Ханди, которая различает четыре типа организаций с корпоративной культурой, ориентирующиеся на роли, на задачи, на человека и на власть (таблица 2) [16].

Для анализа он выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции.

Таблица 2 – Типы культуры организации С. Ханди

| Параметры, определяющие тип культуры | Культура власти | Культура роли | Культура задачи | Культура личности |
|--------------------------------------|--|---|--|--|
| Тип организации, размер | Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес) | Крупная организация с механической структурой. Строгое функциональное распределение ролей | Небольшая организация с органической структурой (матричная структура) (АО, НИИ, конструкторские фирмы) | Небольшая существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консульские. фирмы, творческие союзы) |

Продолжение таблицы 2 – Типы культуры организации С. Ханди

| Параметры, определяющие тип культуры | Культура власти | Культура роли | Культура задачи | Культура личности |
|--------------------------------------|--|---|--|---|
| Основа системы власти | Сила ресурсов, сила личности | Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями | Силы специалиста, эксперта. Дух команды важнее. Командный дух, а не индивидуальный результат | Сила личности, сила специалиста, влияние распределяются поровну |
| Процесс принятия решения | Решения принимаются быстро в результате баланса влияний | Формализованные решения принимаются наверху | Решения принимаются на групповом уровне | Формализация и процедуры отсутствуют |
| Контроль за исполнением | Централизованный контроль по результатам через контролеров | Контроль и координация осуществляются звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами | Контроль по результатам осуществляется высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры | Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия |

Окончание таблицы 2 – Типы культуры организации С. Ханди

| Параметры, определяющие тип культуры | Культура власти | Культура роли | Культура задачи | Культура личности |
|--------------------------------------|--|---|--|--|
| Отношение к людям | Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе – личная преданность | Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность | Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды | Специалисты одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей |
| Тип менеджера | Ориентация на власть и на результат, любит риск, уверен в себе, «толстокожий» | Любит безопасность, предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли | Координатор компетентных исполнителей должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения | Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы |
| Степень адаптации к изменениям | Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра | Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении | Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы | Хорошая |

В соответствии с этой моделью крупнейшие российские нефтяные компании, в целом схожие по корпоративной культуре, можно отнести к «культуре роли», в связи с тем, что это крупные организации с четким распределением ролей, где главную роль играет установленный положениями порядок. Также этому типу характерны такие качества персонала как исполнительность, плохое отношение к изменениям.

Для анализа корпоративной культуры компаний, работающих на рынке нефти, были выбраны одна из крупнейших российских компаний ПАО «Лукойл» и крупнейшая нефтяная компания в мире Exxon Mobil Corporation (США).

Корпоративные культуры выше указанных компаний будут анализироваться, основываясь на структурно-логической схеме корпоративной культуры, сформированной на основе синтетического подхода, рассмотренной в пункте 1.2 данной работы.

В основе этой схемы лежат 6 групп элементов, составляющих корпоративную культуру, каждая из которых, в свою очередь состоит из еще ряда составляющих:

- философия фирмы;
- ценностно-нормативная культура;
- культура внутренних коммуникаций;
- социально-психологическая культура;
- событийная культура;
- культура внешней идентификации.

Возвращение России к рыночной экономике в конце прошлого века обусловило задачу перехода к эффективной, современной системе управления предприятием, что включало в себя и задачу формирования эффективной корпоративной культуры российских компаний. Особенно остро данный вопрос стал перед крупными, публичными международными компаниями.

ПАО «Лукойл» — одна из крупнейших вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире, на долю которой приходится более 2% мировой добычи нефти и около 1% доказанных запасов углеводородов.

Обладая полным производственным циклом, компания полностью контролирует всю производственную цепочку – от добычи нефти и газа до сбыта нефтепродуктов. Более 110 тысяч человек объединяют свои усилия и талант, чтобы обеспечить компании передовые позиции на рынке.

Миссия компания заключается в том, чтобы обратить энергию природных ресурсов на благо прогресса и человека. Лукойл считает своей целью создание новой стоимости, поддержание высокой прибыльности и стабильности своего бизнеса, обеспечение акционеров высоким доходом на инвестированный капитал путем повышения стоимости активов компании и выплаты денежных дивидендов [18].

Основополагающими корпоративными ценностями Компании являются:

- эффективность;
- персонал;
- экологичность;
- социальная ответственность;
- партнерство;
- нравственность.

В основе корпоративной культуры компании лежит «Кодекс деловой этики», где отражены все основные направления. Большое внимание уделяется отношениям с акционерами, инвесторами, работниками, деловыми партнерами, с государственными органами и общественными организациями.

Исходя из информации на сайте компании, издается множество газет и журналов, например, «Нефтяные ведомости», и др.

Персонал Компании является ее ценным ресурсом. Компания стремится создать в коллективах такую обстановку, которая способствует раскрытию лучших профессиональных и человеческих качеств работников. В компании обеспечено реальное равноправие работников, которым предоставлены равные возможности реализовать свой трудовой и творческий потенциал. Лукойл нуждается в высоком профессионализме своих работников и содействует его развитию. Она создает все условия для тех, кто небезразличен к уровню своей

профессиональной подготовки, не стоит на месте и готов, идя в ногу со временем, осваивать новые знания и технологии, новые формы организации труда. Компания развивает инновационные способности работников, формирует условия для обмена и распространения передового опыта, новых знаний, новаторских идей, проектов и разработок.

Сильной стороной Лукойла является мощный корпоративный дух, объединяющий в целостную команду разных людей – от руководителей компании до рядового работника, – стремящихся достичь единой цели и определяющих общие пути ее достижения.

В компании существует множество различных ритуалов и традиций:

- принятие в команду профессионалов;
- конкурсы молодежных научно-технических разработок и конференции молодых специалистов;
- конкурсы профессионального мастерства;
- поощрения и награды;
- культурно-спортивные мероприятия;

Также на сайте компании подробно отражена история бренда «Лукойл», начиная с первых товарных знаков, заканчивая новым фирменным стилем. Слоган компании – «всегда в движении» [19; 20].

Результаты анализа корпоративной культуры ПАО «Лукойл» отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ корпоративной культуры ПАО «Лукойл»

| Основные группы элементов корпоративной культуры | Элементы корпоративной культуры |
|--|--|
| 1. Философия фирмы | миссия |
| | ценности |
| | принципы |
| 2. Ценностно-нормативная культура | «Кодекс деловой этики» и функционирующая на его основе «Комиссия по деловой этике» |
| | различные документы, отражающие основные положения Компании |

Продолжение таблицы 3 – Анализ корпоративной культуры ПАО «Лукойл»

| Основные группы элементов корпоративной культуры | Элементы корпоративной культуры |
|--|---|
| 3. Культура внутренних коммуникаций | корпоративные СМИ |
| 4. Социально-психологическая культура | социально-психологический климат |
| | система стимулирования и мотивирования работы |
| | обучение и развитие персонала |
| 5. Событийная культура | праздники, конкурсы, фестивали |
| 6. Культура внешней идентификации | фирменный стиль |
| | товарный знак, логотип |
| | слоган |

В результате анализа можно выделить следующие преимущества недостатки.

Преимущества:

- большая часть групп элементов корпоративной культуры присутствует и отражена;

- делается акцент на развитие и обучение персонала. Об этом говорит большое количество выставленных на сайте Компании книг, буклетов, справочников, имеющих обучающий и познавательный характер.

Недостатки:

- разрозненный характер местонахождения групп элементов корпоративной культуры, часть элементов находится в «Кодексе деловой этики», другая часть – на сайте компании;

- не понятен характер отношений персонала с руководством: возможно ли их непосредственное общение, обмен идеями, регулярные встречи и т.п. либо руководство имеет недостижимый характер;

- компания не делает акцент на инновационное развитие, что, безусловно, важно для современной нефтяной компании.

В качестве иностранной компании для анализа корпоративной культуры

была выбрана Exxon Mobil Corporation (США).

Компания «ЭксонМобил» является крупнейшей в мире нефтегазовой компанией, акции которой свободно обращаются на открытом рынке ценных бумаг. Им принадлежат крупнейшие в отрасли запасы нефти и газа по всему миру. Они являются лидером в области переработки нефти, производства и сбыта нефтепродуктов. При этом они являются высокотехнологичной компанией, использующей научные достижения и новые методы для поиска более эффективных, безопасных и экологически чистых способов поставки энергоресурсов для удовлетворения мирового спроса.

Корпорация «ЭксонМобил» строго придерживается принципов соблюдения высочайших морально-этических норм, обеспечения надежности операций и безупречности их выполнения. Данные принципы являются неотъемлемой частью их корпоративной культуры и на практике осуществляются с помощью наших систем управления. Основу этих принципов составляют «Нормы деловой этики», изложенные в корпоративных документах, а также общая политика стимулирования открытости общения, принятая в компании.

Миссия компании: «ЭксонМобил стремится стать ведущей в мире нефтяной и нефтехимической компанией. С этой целью мы должны постоянно достигать превосходных финансовых и операционных результатов при одновременном соблюдении высоких этических стандартов [21].

Цель компании: добиться наивысшего уровня конкурентоспособности во всех направлениях своей деятельности.

Их деятельность строится на основополагающих принципах взаимодействия, заказчиками, сотрудниками и обществом.

С акционерами:

- долгосрочное сотрудничество;
- прибыльность.

С заказчиками:

- удовлетворение потребностей заказчиков;

- высокое качество продукции;
- конкурентные цены.

С сотрудниками:

- профессионализм;
- комфортные условия;
- возможность обучения и профессионального роста;
- принцип открытости общения, доверия и справедливого обращения.

С обществом:

- соблюдение этических норм;
- безопасность и охрана окружающей среды.

Корпорация «ЭксонМобил» поощряет вопросы со стороны сотрудников, их обращения по поводу тех или иных проблем, а также предложения по методам осуществления деятельности корпорации. Сотрудникам следует незамедлительно доводить до сведения руководства корпорации все случаи предполагаемых нарушений законов, политики корпорации и правил внутреннего распорядка, с тем чтобы оно могло принять необходимые меры по устранению нарушений. Корпорация будет незамедлительно расследовать сообщения о предполагаемых нарушениях закона, политики корпорации и правил внутреннего распорядка [22].

Политика корпорации «ЭксонМобил» запрещает все формы оскорбительного поведения на любом рабочем месте в компании. Целью данной политики является обеспечение рабочей среды, стимулирующей взаимное уважение и рабочие отношения, в которых нет места оскорбительному поведению. Корпорация, в частности, запрещает любые формы оскорбительного поведения со стороны сотрудников, подрядчиков, поставщиков или заказчиков, а также по отношению к ним.

Помимо обеспечения равных возможностей трудоустройства, корпорация считает необходимым предпринимать усилия, направленные на:

– разработку и поддержку образовательных программ, а также источников и методов формирования персонала, облегчающих трудоустройство женщин и представителей национальных меньшинств;

– разработку и предложение схем занятости, помогающих разнообразному по характеру и составу персоналу успешно сочетать трудовые и семейные обязанности;

– создание и сохранение рабочей среды, исключая сексуальные, расовые и иные притеснения;

– принятие разумных мер по созданию условий, обеспечивающих возможности для квалифицированных специалистов с ограниченными физическими возможностями выполнять свои основные должностные функции [23; 24].

Результаты анализа корпоративной культуры Exxon Mobil Corporation указаны в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ корпоративной культуры Exxon Mobil Corporation

| Основные группы элементов корпоративной культуры | Элементы корпоративной культуры |
|--|---|
| 1. Философия фирмы | миссия |
| | принципы |
| 2. Ценностно-нормативная культура | «Нормы деловой этики» |
| | различные документы, отражающие основные положения Компании |
| 3. Культура внутренних коммуникаций | беспрепятственный доступ к высшему руководству |
| 4. Социально-психологическая культура | социально-психологический климат |
| | система стимулирования и мотивирования работы |
| | обучение и развитие персонала |
| 5. Событийная культура | – |
| 6. Культура внешней идентификации | – фирменный стиль |
| | – товарный знак, логотип |
| | – слоган |

В целом представление корпоративной культуры иностранной компании отличается от отечественной. Прослеживается другая структура корпоративной культуры, поскольку корпоративные культуры российских компаний построены примерно по одному плану.

В результате анализа можно выделить ряд основных преимуществ и недостатков.

Преимущества:

- акцент на инновационное развитие, на использование передовых технологий и научных достижений;

- поскольку компания мировая и является многонациональной, акцент делается на расовую терпимость и взаимоуважение;

- также прослеживается большая гуманность по отношению к персоналу, по сравнению с российскими компаниями. Например, разрабатываются различные схемы занятости, помогающие сочетать домашние дела и работу и т.п.

- открытость в общении с руководством.

Недостатки:

- не сказано о таком элементе корпоративной культуры как «событийная культура»;

- в связи со сложностями перевода какие-либо группы элементов корпоративной культуры могли быть утеряны.

В соответствие с моделью С. Ханди «Типы культуры организации» (таблица 2), ЭксонМобил можно отнести к смешанному типу, совокупности «Культуры роли» и «Культуры задачи», потому имеются качества как из одного, так и другого типа. С одной стороны, это крупная мировая компания, где существует четкая структура и иерархия, а, с другой, в ее корпоративной культуре четко прослеживается дух команды и сила специалиста.

Корпоративная культура выше описанных компаний выполняет следующие функции:

1. Охранная функция.

Она состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, нормы ограничительного характера и формирование специфической логики мышления, в том числе и единомыслия.

2. Интегрирующая функция.

Она объединяет людей, поддерживающих необходимый социально-психологический климат, и формирует у них чувство гордости за принадлежность к организации, отождествления себя с ней. Это привлекает других лиц, облегчая решение кадровых проблем [25].

3. Регулирующая функция.

Она обеспечивает соблюдение людьми правил и норм поведения, осуществление контактов с внешним миром, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность нежелательных конфликтов. Эта функция является основной.

4. Коммуникационная функция.

Она играет важную роль в установлении контактов между людьми, облегчении взаимопонимания. Это облегчает информационный обмен и обеспечивает экономию управленческих затрат.

5. Адаптивная функция.

Она облегчает взаимное приспособление людей к организации, друг другу и внешней среде. Эта функция реализуется через общие для всех нормы поведения, ритуалы, обряды.

6. Ориентирующая функция.

Она направляет деятельность участников в требуемое русло, придает общий смысл их поведению, способствует осмыслению ими событий и связей между ними [26].

7. Мотивационная функция.

Она создает необходимые стимулы для действий. Это достигается, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей, к достижению которых в принципе должны стремиться все нормальные люди.

8. Функция формирования имиджа организации, то есть ее образа в глазах окружающих.

Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие на их эмоции.

9. Функция продуцирования новых ценностей, их накопления и воспроизводства лучших элементов накопленной культуры.

10. Оценочно-нормативная функция.

11. Познавательная функция.

12. Смыслообразующая функция – корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, нередко корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива, либо вступают с ними в конфликт.

13. Функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации.

14. Рекреативная функция – восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности организации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней и разделения ее ценностей.

15. Воспитательная функция.

Сущность воспитания заключается в создании условий для приобретения опыта поведения и основ общечеловеческой культуры. В процессе воспитания внешнее (объективное) воздействие становится достоянием внутреннего (субъективного), то есть переводится в область индивидуального сознания, чтобы впоследствии выразиться в отношениях, поведении и деятельности [16].

Далее будет проанализирована деятельность компании ПАО «НК «Роснефть», ее корпоративная культура и будет обоснована необходимость разработки мероприятий по ее совершенствованию. Далее по тексту под словом Компания будет подразумеваться ПАО «НК «Роснефть».

2 Обоснование необходимости разработки мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть»

2.1 Анализ производственно-хозяйственной и управленческой деятельности компании

Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть» создано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 апреля 1995 г. № 327 «О первоочередных мерах по совершенствованию деятельности нефтяных компаний».

Место нахождения: Российская Федерация, 115035, г. Москва, Софийская набережная, 26/1.

Целью деятельности ПАО «НК «Роснефть», согласно Уставу, является извлечение прибыли [27].

«Роснефть» — лидер российской нефтяной отрасли и крупнейшая публичная нефтегазовая корпорация мира. Основными видами деятельности ПАО «НК «Роснефть» являются поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов по освоению морских месторождений, переработка добытого сырья, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за ее пределами [28].

Компания включена в перечень стратегических предприятий России. Ее основным акционером (69,50% акций) является ПАО «Роснефтегаз», на 100% принадлежащее государству, 19,75% акций принадлежит компании ВР, одна акция принадлежит государству в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, оставшиеся акции находятся в свободном обращении.

Главными задачами ПАО «НК «Роснефть» являются поддержание добычи на зрелых месторождениях, развитие собственного направления

нефтесервиса, продолжение работы на шельфе. Успешные итоги деятельности Компании в 2014 году подтверждают эффективность применяемой стратегии, значимость определенных приоритетов и позволяют рассчитывать на дальнейшее устойчивое развитие Компании.

ПАО «НК «Роснефть» — лидер российской нефтепереработки. Непрерывное развитие сектора «Переработка и сбыт» является одной из важнейших стратегических задач Компании. Основной целью «Роснефти» в этой области является увеличение объемов реализации качественной продукции с высокой добавленной стоимостью напрямую конечному потребителю. Для достижения этой цели Компания активно модернизирует и расширяет свои нефтеперерабатывающие мощности и сбытовую сеть.

В состав Компании входят 9 основных нефтеперерабатывающих заводов в ключевых регионах: Комсомольский, Туапсинский, Куйбышевский, Новокуйбышевский, Сызранский, Ачинский, Саратовский НПЗ, Рязанская нефтеперерабатывающая и Ангарская нефтехимическая компании. Кроме того, Компании принадлежит 50%-ная доля в ПАО «Славнефть-ЯНОС» и 95% ЧАО «ЛИНИК» (Украина). Суммарная проектная мощность основных нефтеперерабатывающих предприятий на территории России составляет 95,1 млн. т нефти в год.

Компания владеет долями в нескольких мини-НПЗ на территории Российской Федерации, объем переработки на которых в 2014 году составил 1,9 млн. т.

Компания также производит нефтехимическую продукцию в России на Ангарском заводе полимеров, который специализируется на производстве этилена, пропилена и полиэтилена [29].

ПАО «НК «Роснефть» активно развивает производство масел.

Базовыми производственными площадками являются Новокуйбышевский завод масел и присадок, производство масел в составе Ангарской нефтехимической компании, Московский завод «Нефтепродукт», а так же завод масел ООО «РН - Смазочные материалы» г. Рязань и НПЗ ПАО «Славнефть-

ЯНОС» (доля в собственности). Суммарная мощность данных предприятий составляет более 700 тыс. т в год товарной продукции, в том числе более 500 тыс. т в год масел.

В структуру Компании также входят Нефтегорский и Отраденский газоперерабатывающие заводы в Самарской области, суммарная мощность которых составляет 1,8 млрд куб. м газа в год [30].

ПАО «НК «Роснефть» подвело итоги независимого аудита запасов углеводородов, выполненного компанией «DeGolyer & MacNaughton». «Роснефть» по итогам 2014 года подтвердила свои лидирующие позиции по доказанным запасам углеводородов среди публичных нефтяных компаний мира, а также по величине ресурсов углеводородов (рисунок 6).

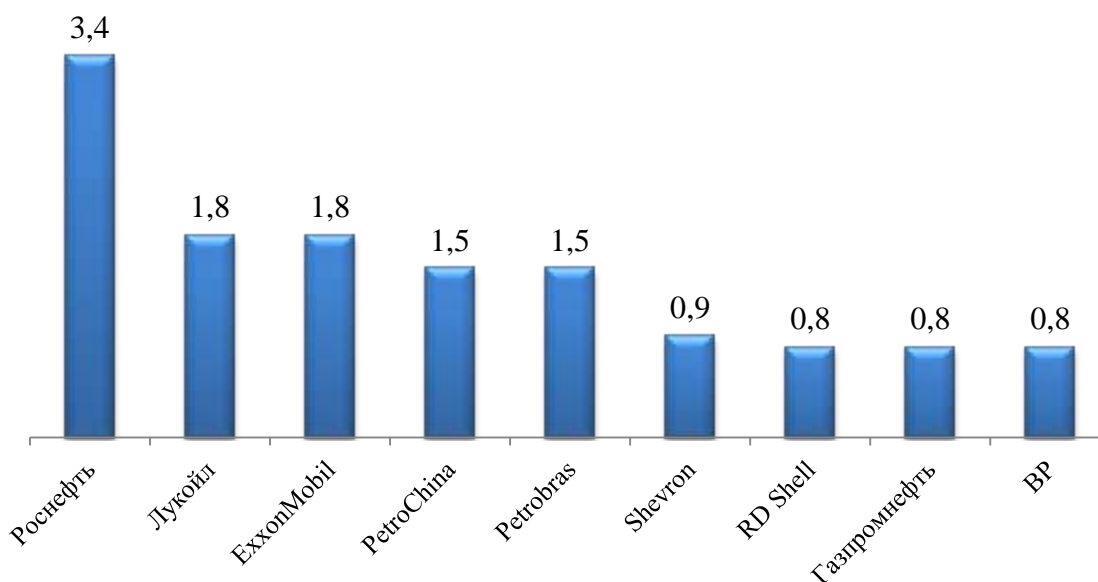


Рисунок 6 – Доказанные запасы нефти по компаниям (коммерческие, готовые к промышленной разработке) по итогам аудита компании «DeGolyer & MacNaughton», млрд тонн

Текущая стоимость запасов «Роснефти» составляет 168 млрд долл. Доля доказанных запасов углеводородов мира составляет около 1,5 % [1].

Органами управления Общества являются:

1. Общее собрание акционеров.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления.

2. Совет директоров.

Совет директоров Общества осуществляет стратегическое руководство деятельностью Общества от имени и в интересах всех акционеров Общества.

3. Президент.

Президент Общества осуществляет полномочия единоличного исполнительного органа, действует на основании настоящего Устава, а также утверждаемого Общим собранием акционеров Положения о единоличном исполнительном органе (Президенте) Общества.

4. Правление.

Правление Общества является коллегиальным исполнительным органом Общества, действует на основании настоящего Устава, а также утверждаемого Общим собранием акционеров Положения о коллегиальном исполнительном органе (Правлении) Общества. Функции председателя Правления Общества осуществляет Президент Общества.

Президентом, Председателем Правления и Заместителем Председателя Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» является Игорь Сечин.

Председателем Совета директоров является Андрей Белоусов [27].

В соответствии с положением о коллегиальном исполнительном органе (Правлении) ПАО «НК «Роснефть», утвержденным общим собранием акционеров Общества 19.06.2009 года, Правление Общества формируется Советом директоров. При этом членом Правления может быть назначено лицо, являющееся руководящим работником Общества. При формировании Правления обеспечивается принцип представителей в нем руководителей основных бизнес направлений и производственного сервиса, а так же основных поддерживающих функциональных блоков, в соответствии с организационной структурой, утверждаемой советом директоров Общества, таким образом, в ПАО «НК «Роснефть» используется линейно-функциональная структура управления.

Линейно-функциональная структура позволяет в значительной степени устранить недостатки как линейного, так и функционального управления. При этой структуре назначение функциональных служб – подготовка данных для линейных руководителей в целях принятия компетентных решений или возникающих производственных и управленческих задач. Роль функциональных органов зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления предприятия в целом. Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем более разветвленным аппаратом она располагает. В связи с этим остро стоит вопрос координации деятельности функциональных служб. Линейно-функциональная структура является ступенчатой иерархической. При ней линейным руководителям оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней.

Что касается производственной структуры, Роснефть имеет группу предприятий, которые делятся по выполняемым ими функциям (разведкой, добычей, переработкой и сбытом) и имеют свои цели и задачи, что позволяет сосредоточить генеральный штаб на выполнении глобальных задач и функций [31]. Для обеспечения их эффективной и полноценной деятельности существуют вспомогательные сервисные предприятия, входящие в структуру ПАО «НК «Роснефть», такие как ООО «РН-Сервис», ООО «РН-Бурение», ООО «РН-Энерго», ООО «РН-Информ», ООО «РН-Учет», ООО «РН-Охрана», ООО «РН-Пожарная безопасность» и ООО «РН-Строй». При такой структуре гораздо проще управлять как компаниями, входящими в ПАО «НК «Роснефть», так и финансовыми потоками и издержками [30; 32].

Далее будет подробно описано финансовое состояние Компании [33]. Финансовые результаты деятельности Компании указаны в таблице 5.

В приложениях Б и В расположена Консолидированная финансовая отчетность ПАО "НК "Роснефть" 31 декабря 2015 г.

Таблица 5 – Финансовые результаты ПАО «НК «Роснефть» за 2014-2015 гг.

| Финансовые результаты | 2014 г. | 2015 г. | изм., % |
|---|------------|------------|------------|
| Выручка от реализации и доход/(убыток) от ассоциированных и совместных предприятий, млрд руб. | 5 503 | 5 150 | (6,4)% |
| Чистая прибыль, относящаяся к акционерам Роснефти, млрд руб. | 348 | 355 | 2,0% |
| Маржа чистой прибыли, % | 6,3% | 6,9% | 0,6 пп |
| ЕВИТДА, млрд руб. | 1 057 | 1 245 | 17,8% |
| Свободный денежный поток, млрд руб. | 596 | 657 | 10,2% |
| Операционные затраты на б.н.э., млрд руб. | 147 | 159 | 8,2% |
| Общий долг, млрд долл. США | 60,5 | 45,6 | (24,6)% |
| Чистый долг, млрд долл. США | 43,8 | 23,2 | (47,0)% |

Комментируя результаты 2015 г., Председатель Правления ПАО «НК «Роснефть» И.И. Сечин сказал:

«Компания продолжает повышать свою эффективность, отвечая на вызовы глобального рынка. В 4 кв. 2015 г. операционные издержки на добычу углеводородов на б. н.э. и эксплуатационные расходы российской переработки в рублевом выражении увеличились незначительно в сравнении с показателями 4 кв. 2014 г., несмотря на рост цен в промышленности на 10,7%. Рост операционной прибыли до начисления амортизации на 17,8% в 2015 г. на фоне снижения и долларовых, и рублевых цен на нефть свидетельствует об эффективном контроле операционных затрат, который позволил Компании значительно сократить долговую нагрузку, повысив существенным образом устойчивость бизнеса в сложных макроэкономических условиях» [30].

Далее будут проанализированы финансовые показатели ПАО «НК «Роснефть».

В 2015 г. выручка составила 5 150 млрд руб. (86,9 млрд долл.), снизившись на 6,4% по отношению к 2014 г. Несмотря на ухудшение рыночных условий, Компания нарастила объем высокомаржинальных поставок нефти в восточном направлении (+18,5%), увеличила объем продаж газа (3,8%) и

продукции нефтепереработки и нефтехимии (+1%). «Роснефти» удалось ограничить негативный эффект от снижения цен на нефть на 16,3% в рублевом и на 47,3% в долларовом выражении в 2015 г.

Компания в полном объеме исполняет обязательства по поставкам нефти по долгосрочным контрактам. Также перевыполняются все обязательства Компании по поставкам нефтепродуктов на внутренний рынок, увеличен объем поставок моторных топлив класса Евро 4/5 в РФ на 30% по сравнению с 2014 г.

На рисунке 7 отображена динамика выручки ПАО «НК «Роснефть» за 2012 – 2015 гг.:

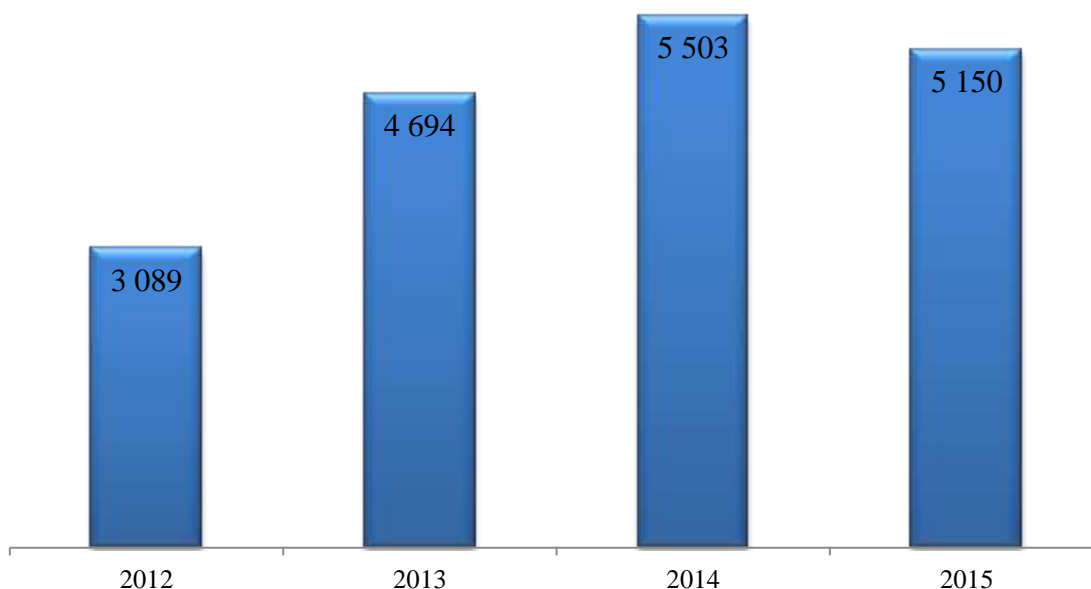


Рисунок 7 – Динамика выручки ПАО «НК «Роснефть» за 2012 – 2015 гг., млрд руб.

Усиление контроля над затратами способствовало тому, что прибыль до уплаты процентов, налога на прибыль и амортизации (ЕБИТДА) по итогам 2015 г. увеличилась на 17,8% по сравнению с аналогичным периодом 2014 г. и составила 1 245 млрд руб. (20,8 млрд долл.) «Роснефть» добилась роста этого показателя несмотря на негативный эффект от налогового маневра, в результате которого Компания потеряла 71 млрд руб., и падение цен на нефть, отчасти компенсированное изменением курса рубля. Росту ЕБИТДА способствовали

контроль над затратами, эффективное управление структурой продаж, качественное улучшение корзины выпускаемых продуктов, а также снижение негативного эффекта от временного лага по экспортным пошлинам.

На рисунке 8 отображена динамика чистой прибыли ПАО «НК «Роснефть» за 2012 – 2015 гг.:

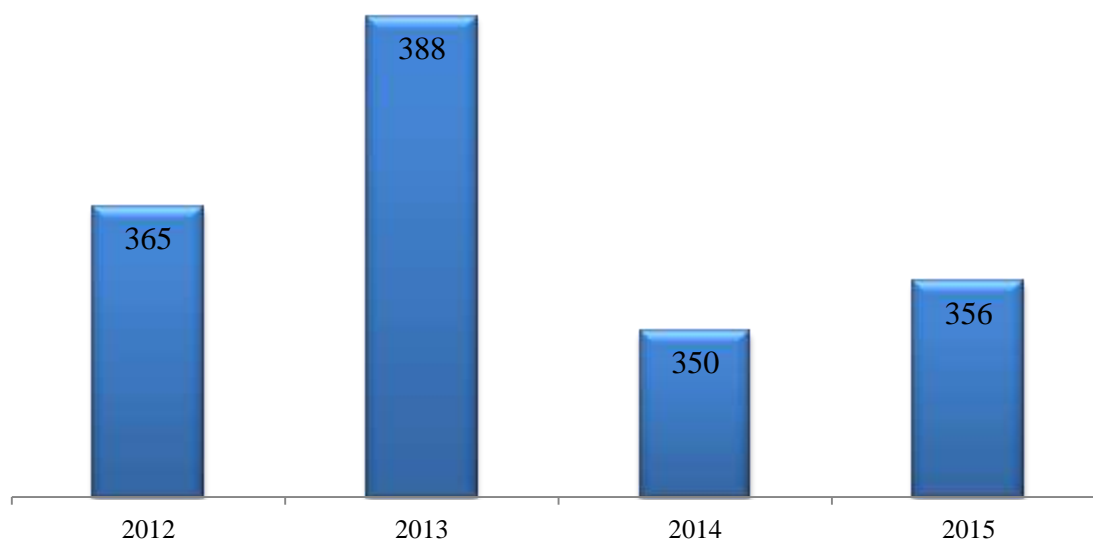


Рисунок 8 – Динамика чистой прибыли ПАО «НК «Роснефть» за 2012 – 2015 гг., млрд руб.

Из диаграммы следует, что за последние годы размер прибыли значительно меняется в связи со сложными макроэкономическими условиями. В 2015 г. чистая прибыль ПАО «НК «Роснефть» составила 356 млрд руб.

Что касается чистой прибыли, относящейся к акционерам Роснефти, в 2015 г. она составила 355 млрд руб., увеличившись на 2,0% по отношению к 2014 г., улучшая базу для выплаты дивидендов.

Объём капитальных вложений в 2015 г. составил 5951 млрд руб. (9,7 млрд долл.), что на 11,6% выше показателя 2014 г. Рост данного показателя, прежде всего, объясняется увеличением инвестиций в зрелые месторождения и новые добычные проекты для увеличения объемов производства в будущем. С учетом волатильности внешней среды и ограничения доступа к источникам

финансирования Компания провела оптимизацию инвестиционной программы, сохранив при этом стратегические цели и не снижая уровня добычи углеводородов [34; 35].

Роснефть сохраняет лидерство по удельной эффективности капитальных вложений 2015 г.: 4,3 долл./ барр. н.э. (рисунок 9) [35].

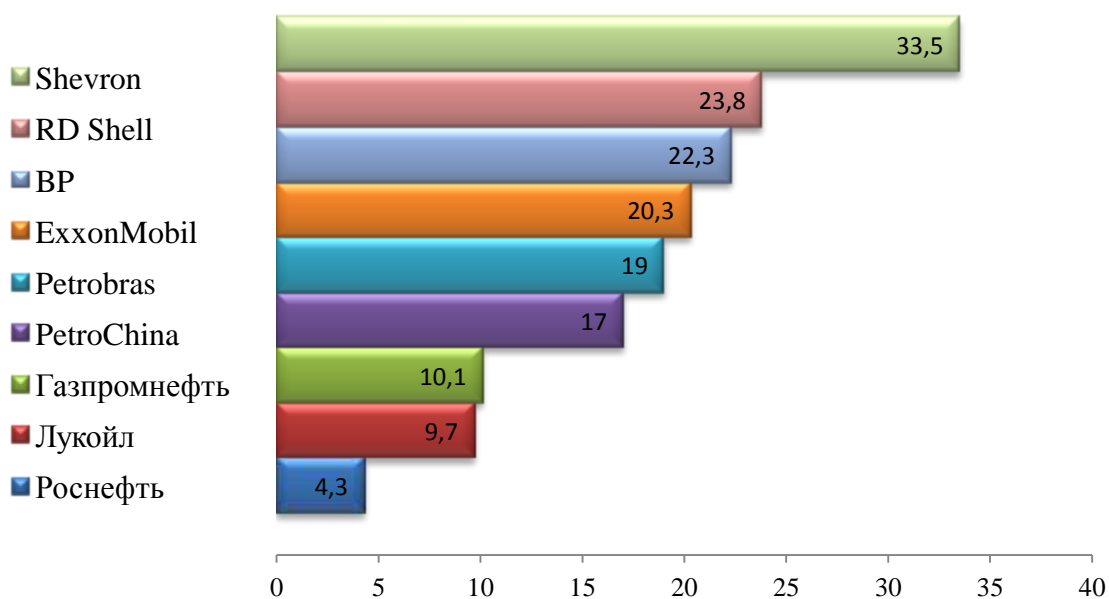


Рисунок 9 – Удельная эффективность капитальных вложений по компаниям в 2015 г., долл./ барр. н.э.

Максимизация прибыли на операционном уровне и эффективное управление оборотным капиталом позволили сдержать темпы сокращения денежного потока без учета предоплат на уровне 26,3% в долларовом выражении по итогам 2015 г., несмотря на то, что цена на нефть упала на 47,3%. Генерируемый денежный поток обеспечивает источники для выплаты дивидендов, снижения долговой нагрузки и обеспечения необходимой ликвидности для финансирования инвестиционной программы.

За 2015 г. чистый долг Компании сократился на 47,0% в долларовом эквиваленте и на конец года составил 23,2 млрд долл. Указанное снижение произошло за счет погашения существенной части краткосрочной

задолженности в результате генерации операционного денежного потока и получения средств по долгосрочным контрактам на поставку нефти.

Несмотря на сложные рыночные условия финансовые позиции Компании остаются стабильными. Отношение чистого долга к показателю EBITDA по итогам 2015 г. составляет 1,12 в долларовом эквиваленте [30].

Основными факторами, оказавшими значительное влияние на операционную деятельность Роснефти за рассматриваемый период, являются:

- изменение цен на нефть, нефтепродукты и газ;
- обменный курс рубля к доллару США и темпы инфляции;
- налогообложение, в первую очередь изменение налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ), экспортных пошлин и акцизов;
- изменение тарифов естественных монополий (на трубопроводный и железнодорожный транспорт);
- изменение цен на электроэнергию [36].

Сегодня российская нефтегазовая отрасль, несмотря на санкционное давление, находится на стадии активной модернизации и повышения наукоемкости продукции.

Бизнес-сектор нефтегазовой отрасли России характеризуется положительной динамикой показателей инновационной активности, но относительно зарубежных конкурентов предъявляет ограниченный спрос на НИОКР, замедляющий общую модернизацию всей нефтегазовой отрасли страны. За период 2008 – 2013 гг. отмечается увеличение инвестиций в НИОКР компаний с государственным участием — ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Газпром». Наиболее стремительный рост иллюстрирует ПАО «НК «Роснефть», которая в настоящее время является лидером по объемам инвестиций в НИОКР нефтегазового сектора России. Объемы финансирования исследований и разработок компаниями без государственного участия существенно ниже. Сравнение российских компаний с зарубежными конкурентами свидетельствует о значительном отставании. Только объемы расходов на НИОКР компании «Роснефть» в 2013 г. вышли на уровень

компания Halliburton, 0,41 млрд долл. и 0,59 млрд долл. соответственно. Наибольшее среднее значение показателя за рассматриваемый период принадлежит компании ExxonMobil, компании Royal Dutch Shell и Chevron демонстрируют также довольно высокую для отрасли рентабельность инвестиций в НИОКР. Снижение показателя «Роснефти» объясняется активным наращиванием объемов инвестирования средств в НИОКР в 2011 – 2014 гг., эффект от которых проявляется с некоторым лагом.

Государственный бюджет сегодня является крупнейшим источником финансирования российских отраслевых НИОКР, занимая долю в 60% в общей структуре финансирования научных организаций государственного и предпринимательского секторов России [37].

Для обеспечения эффективной реализации инновационной программы ПАО «НК «Роснефть», помимо формирования соответствующих управленческих структур и прочих организационных мероприятий, планируется внедрить показатели, характеризующие инновационное развитие (КПЭ, рабочие цели) для всех управленческих уровней, включая менеджмент высшего звена.

Общее финансирование проектов разработки новых технологий производства и управления в 2011-2015 годах составило более 50 млрд рублей [30].

Что касается управления, система корпоративного управления ПАО «НК «Роснефть» нацелена на защиту прав акционеров, успешное и устойчивое развитие Компании, обеспечение принятия менеджментом Компании эффективных и ответственных решений.

Компания стремится постоянно повышать эффективность бизнес-процессов и организационную эффективность.

При реализации стратегии развития «Роснефть» ставит своей целью как увеличение акционерной стоимости Компании, так и достижение самых высоких стандартов в управлении. В Компании исходят из твердого убеждения,

что эти две цели взаимосвязаны. Приверженность прозрачному и ответственному управлению бизнесом чрезвычайно важна для поддержания доверия инвесторов и для получения всеми акционерами максимальной отдачи от своих инвестиций в долгосрочной перспективе.

Эффективное руководство компанией — важный аргумент в пользу успешности деятельности в глазах зарубежных партнеров. Это является отличительной чертой самых признанных корпораций мира.

Прозрачность финансовой отчетности — еще один важный элемент корпоративного управления. «Роснефть» имеет богатый опыт составления ежеквартальных, полугодовых и годовых отчетов в соответствии с Общепринятыми принципами бухгалтерского учета (ОПБУ) США.

Одним из наиболее убедительных свидетельств применения на практике принципов сильного корпоративного управления можно назвать состав Совета директоров и его комитетов. Члены Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» - опытные руководители, пользующиеся высоким авторитетом в деловом сообществе. Для более эффективного рассмотрения вопросов на заседаниях совета директоров, по многим наиболее важным тематикам свои рекомендации предоставляют постоянно действующие Комитеты Совета директоров - Комитет по кадрам и вознаграждениям, Комитет по стратегическому планированию и Комитет по аудиту.

После анализа деятельности ПАО «НК «Роснефть» проанализируем и оценим непосредственно корпоративную культуру Компании [30].

2.2 Анализ и оценка управления корпоративной культурой компании

Современные организации рассматривают корпоративную культуру в качестве мощного стратегического инструмента, ориентирующего всех сотрудников на общие цели, мобилизацию их инициативы и обеспечение продуктивное взаимодействие. Опыт многих западных и российских организаций подтверждает, что процветает та

фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где сломлены иерархические преграды, где каждый кровно заинтересован в общем успехе, ибо от этого зависит его материальное благополучие и чувство значимости. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру.

Корпоративная культура компании является основой, объединяющей коллектив ее работников. При наличии такой основы, представляющей собой совокупность материальных, духовных и социальных ценностей, созданных и разделяемых большинством работников, у предприятия имеется и четко сформированная идеологическая составляющая. Наряду с крепкой организационной структурой, правильно сформированная корпоративная культура позволяет оперативно принимать верные управленческие решения, адаптированные к быстрой смене ситуации на рынке. Она заменяет быстро устаревающие и отсутствующие корпоративные стандарты и процедуры. Формирование и постоянное совершенствование корпоративной культуры компании, привязанной к текущему циклу ее развития, является неотъемлемой частью системы управления [38].

Корпоративная культура организации напрямую не влияет на производственный цикл и на используемые технологии, но она работает на открытость и имидж компании. При прочих равных условиях, заказчик отдаст предпочтение той компании, которая «на слуху», чья миссия и цели ему известны. Кроме того, развития корпоративная культура позволяет значительно сократить время и затраты на обучение нового персонала, его адаптацию. Зная, понимая и разделяя общие ценности, новички быстрее ощущают свою принадлежность к команде, становятся ее частью, что снижает текучесть, процент которой среди сотрудников, работающих на предприятии первый год, особенно велик [38].

Корпоративная культура является важнейшей составляющей развития Роснефти, неотъемлемым компонентом построения успешной стратегии развития Компании, это агрегация миссии и ценностей, декларируемых Компанией при взаимодействии с сотрудниками, партнерами и клиентами.

Миссией ПАО «НК «Роснефть» является эффективная реализация энергетического потенциала России, обеспечение энергобезопасности и бережное отношение к природным ресурсам [39].

Среди ключевых инициатив в области корпоративной культуры Роснефти можно перечислить следующие важные направления:

- корпоративные мероприятия;
- внутренние коммуникации;
- социологические исследования;
- деловая этика и комплаенс.

Корпоративные мероприятия включают в себя Зимнюю и Летнюю Спартакиады Роснефти, Смотр-конкурс «Лучший по профессии», а также Фестиваль «Роснефть зажигает звезды».

Спартакиады проводятся в Компании с 2005 года и охватывают более 100 дочерних обществ. В 2014 году в соревнованиях всех уровней примут участие около 2,5 тысяч сотрудников.

Смотр-конкурс «Лучший по профессии» также стал доброй традицией для работников Роснефти. 2005 год дал старт проведению конкурса. Сегодня в нем принимают участие более 100 дочерних обществ. В 2014 году мероприятие будет проходить на производственных площадках Краснодарского края.

В 2011 году в число корпоративных мероприятий Компании вошел Фестиваль «Роснефть зажигает звезды», объединяющий творческие коллективы из дочерних обществ Компании, участниками которых являются сотрудники и члены их семей. В 2014 году в фестивале приняли участие более 2,1 тысяч сотрудников из 91 дочернего предприятия Роснефти. Отборочные туры Фестиваля прошли в городах: Краснодар, Рязань, Ангарск, Санкт-Петербург, Ханты-Мансийск, Самара, Москва. Победители конкурса получили возможность выступить в Москве в Гала-концерте с участием звезд российской эстрады.

Внутренние коммуникации являются неотъемлемой частью корпоративной культуры Компании и рассматриваются в качестве одного из

главных факторов достижения успеха. Сегодня в Роснефти на первый план выходят задачи своевременного информирования персонала обо всех изменениях, проектах и событиях, которые происходят в Компании, поддержки сотрудничества и обмена знаниями между подразделениями.

Основными инструментами внутренних коммуникаций в Роснефти являются:

- корпоративная стартовая страница;
- встречи с трудовыми коллективами;
- информационные стенды;
- внутренние социологические исследования;
- информационные рассылки;
- сигналы обратной связи.

Трансляция единой корпоративной истории также является одной из важнейших задач корпоративной культуры Роснефти. Она успешно решается с помощью развития проекта «Корпоративный музей». В целях проекта такие важные инициативы, как создание корпоративной филиальной музейной сети, создание виртуальной музейной площадки, взаимодействие с учреждениями науки и культуры

Для того чтобы верно определить направления дальнейшего развития корпоративной культуры и системы внутренних коммуникаций в Роснефти проводятся социологические исследования. Исследования позволяют провести оценку уровня информированности и удовлетворенности персонала кадровыми и социальными программами, выявить зоны потенциальных и существующих рисков, а также дать рекомендации по развитию кадровой и социальной политик Компании.

ПАО «НК «Роснефть» демонстрирует стремление к добросовестному выполнению принятых в мире требований и обязательств – законодательных, этических и прочих профессиональных норм и стандартов. Компания придерживается принципа неприятия коррупции в любых формах и

проявлениях при осуществлении как операционной, так и инвестиционной и иных видов деятельности [40].

В ПАО «НК «Роснефть» работает Совет по деловой этике, который являясь совещательным органом Компании, осуществляет поддержку структурных подразделений Компании по вопросам применения положений Кодекса деловой этики НК «Роснефть», системы его исполнения в Компании, разрабатывает рекомендации для руководителей и должностных лиц Компании в сферах, относящихся к деловой этике и комплаенс, контролирует выполнение требований Кодекса, участвует в урегулировании этических конфликтов [41].

При Совете по деловой этике создана Рабочая группа комплаенс, которую возглавляет Вице-президент по правовому обеспечению бизнеса. В задачи рабочей группы входит актуализация основополагающих документов, организация и проведение обучающих мероприятий и информирование сотрудников об основных комплаенс-рисках и мерах по их предупреждению с последующим контролем за соответствием деятельности Компании предложенным Рабочей группой требованиям.

Кроме того, в Компании проводится обучение сотрудников в области комплаенс, функционирует Горячая линия безопасности (ГЛБ). Информация о ГЛБ опубликована на корпоративном сайте, в корпоративной и региональной прессе.

Для обеспечения поддержки функционирования горячей линии в Компании действует Положение «Порядок проверки информации по горячей линии», определяющее механизм учета случаев коррупции.

Компания считает любые проявления корпоративного мошенничества недопустимыми, вне зависимости от суммы нанесенного ей ущерба.

В соответствии с принципами комплаенс проводится информационная кампания по предупреждению коррупции и формированию нетерпимого отношения к проявлениям мошенничества среди руководства и работников Компании. Информация о принимаемых мерах по противодействию

корпоративному мошенничеству и предупреждению коррупции публикуется во внутренних информационных изданиях Компании [30].

Компания придает большое значение обеспечению благоприятного психологического климата в трудовом коллективе и созданию условий для реализации потенциала каждого сотрудника. Важным инструментом в формировании надежной, высокопрофессиональной команды является установление единых принципов и стандартов делового поведения и взаимодействия работников между собой, деловыми партнерами и заинтересованными сторонами. Общие ценности - лидерство, результативность, добросовестность, безопасность - способствуют совершенствованию корпоративной культуры, повышению уровня лояльности и вовлеченности персонала.

Впервые Кодекс деловой этики был введен в НК «Роснефть» в 2008 году. Новая редакция Кодекса разработана в соответствии с лучшими международными практиками и связана со значительным расширением географии присутствия и масштабов деятельности Компании, в том числе за пределами Российской Федерации. Кодекс деловой и корпоративной этики, как основа корпоративной культуры компании, является внутренним документом, обязательным для соблюдения каждым руководителем и работником ПАО «НК «Роснефть».

Помимо всего выше сказанного Кодекс освещает такие стороны деятельности Компании как:

- безопасность, охрана труда, здоровья и окружающей среды;
- отношения с заинтересованными сторонами (акционерами и инвесторами, органами власти, обществом и общественными организациями, деловыми партнерами, клиентами и конкурентами);
- предупреждение нарушения принятых правил и стандартов (профилактика корпоративного мошенничества и коррупции, подарки и иная выгода, предотвращение и урегулирование конфликта интересов, ведение финансовой отчетности и управленческого учета);

– и др. [30; 40]

Проведенное исследование позволило выявить основные элементы, образующие корпоративную культуру ПАО «НК «Роснефть» и определить степень их формальной закреплённости на уровне внутренних порядков, положений, регламентов.

Проводя исследование, я исходила из того, что данная компания является публичной, а значит заинтересованной открыто показать наиболее принципиальные положения своей внутренней организации, чтобы вызвать доверие клиентов, инвесторов и других заинтересованных деловых партнеров. Поэтому информационной базой исследования послужили документы, представленные на сайте компании (таблица 6).

Данный анализ был проведен на основе структурно-логической схемы корпоративной культуры, сформированной на основе синтетического подхода (рисунок 1), где за основу были взяты основные группы элементов корпоративной культуры и переименованы в соответствие с аналогичными разделами корпоративной культуры Роснефти [42].

Таблица 6 – Анализ корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть»

| Основные группы элементов корпоративной культуры | Элементы корпоративной культуры | Способ формального закрепления |
|--|---|---|
| 1. Главные ориентиры и ценности компании | миссия | «Кодекс деловой и корпоративной этики», «Годовой отчет 2014» |
| | ценности | |
| | принципы | |
| 2. Деловая этика и комплаенс | «Кодекс деловой и корпоративной этики» и функционирующий на его основе Совет по деловой этике | «Кодекс деловой и корпоративной этики» |
| | рабочая группа комплаенс | |
| | горячая линия безопасности | |

Продолжение таблицы 6 – Анализ корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть»

| Основные группы элементов корпоративной культуры | Элементы корпоративной культуры | Способ формального закрепления |
|--|--|--|
| 3. Внутренние коммуникации | регулярное корпоративное информирование (сайт, научно-технический вестник, газета) | Сайт компании |
| | информационные стенды, оповещающие о последней актуальной информации | |
| | встречи руководства с трудовыми коллективами по вопросам, связанным с деятельностью компании | |
| | внутренние социологические исследования, направленные на выявление недовольств сотрудников | |
| | сигналы обратной связи | |
| 4. Взаимное уважение, толерантность и равные возможности | социально-психологический климат | «Кодекс деловой и корпоративной этики» |
| | система стимулирования и мотивирования работы | Сайт компании |
| 5. Мероприятия | праздники, конкурсы, фестивали | Сайт компании |
| 6. Культура внешней идентификации | фирменный стиль | «Руководство по использованию фирменного стиля» в рамках Спартакиады |
| | товарный знак, логотип | |
| | слоган | |

Проведенное исследование позволяет заключить, что корпоративная культура компании ПАО «НК «Роснефть» включает весь традиционный спектр элементов, который был обоснован развитием теории организационной культуры.

Каждая группа элементов корпоративной культуры присутствует и состоит из ряда элементов, посредством которых осуществляется.

Судя по выше сказанному, можно сделать вывод, что корпоративная культура является важной составляющей жизнедеятельности компании и на нее делается существенный акцент. Также об этом говорит и обновление в 2015 году Кодекса деловой и корпоративной этики. Но, не смотря на это, есть ряд недостатков, которые необходимо исправить для того, чтобы Компания и в перспективе могла сохранить свои лидерские позиции и расширять круг своего влияния. К таким недостаткам можно отнести отсутствие централизованного управления корпоративной культурой Компании и отсутствию ее связи с инновационным развитием [42].

Следует сделать вывод о сложившейся в настоящее время объективной необходимости для компании подойти с системных позиций к вопросу совершенствования организации корпоративной культуры, сформировать центр развития, ответственный за ее качественный уровень и обновление в соответствие с изменениями стратегии инновационного развития.

Поскольку инновационное развитие является важным стратегическим приоритетом Роснефти, необходимо разработать мероприятия по его поддержки со стороны корпоративной культуры.

2.3 Обоснование необходимости разработки мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культурой Компании

Поскольку корпоративная культура – это особая социально-коммуникационная подсистема компании, которая, по определению, должна поддерживать корпоративное развитие, то ее рассмотрение необходимо осуществлять с системных позиций. С системных позиций корпоративная культура представляет собой совокупность элементов, объединенных отношениями, которые все вместе формируют гибкий механизм мотивации

трудового коллектива компании на приложение максимум индивидуальных и коллективных усилий для ее развития. Для организации согласованного влияния на корпоративное развитие корпоративная культура сама должна развиваться в соответствие с экономическими приоритетами и передовыми тенденциями научно-технического и технологического прогресса. Для этого она должна иметь управленческий центр, который будет выявлять и анализировать приоритеты, определять тенденции, формировать и проводить программу развития самой корпоративной культуры.

Рассмотрение корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть» позволяет заключить, что компания не придерживается системных взглядов в вопросе организации корпоративной культуры, поскольку специализированный центр развития корпоративной культуры в компании отсутствует, отсутствует и механизм общей оценки эффективности воздействия корпоративной культуры на корпоративное развитие, механизм совершенствования корпоративной культуры в соответствие с меняющимися экономическими приоритетами и передовыми тенденциями научно-технического и технологического прогресса.

Из этого следует сделать вывод о том, что корпоративное развитие в компании (т.к. компания вполне очевидно развивается) реализуются при помощи других механизмов, включая опыт и интуицию руководства. Но при этом потенциал, которым обладает система корпоративной культуры, используется недостаточно, поскольку она сама «в застое».

Следующий важный аспект, на который нужно обратить внимание, это поддержка инновационного развития со стороны корпоративной культуры.

Современный мир пришел к пониманию, что крупным компаниям необходимо переходить на инновационную модель развития.

Что касается инновационной деятельности в нефтяных компаниях РФ, следует признать, что в нефтяной промышленности сегодня ощущается дефицит инновационных отечественных технологий. Российские нефтегазовые компании по уровню своего инновационного потенциала, технологической

независимости отстают от своих зарубежных конкурентов – таких компаний, как Exxon Mobil, British Petroleum, Shell [43].

Инновационные технологии в нефтяной промышленности создают условия для рационального использования минерально-сырьевой базы, сохранения окружающей среды и увеличения доходов бюджетов. Применительно к нефтегазовому сектору инновационная активность компаний может быть оценена на основе удельных затрат на НИОКР по отношению к объему реализованной продукции или по отношению к объему добычи углеводородного сырья.

По затратам НИОКР по отношению к объему добычи углеводородов (в долларах США к тонне добычи) российские компании сегодня отстают от своих иностранных коллег. Для сравнения удельные затраты на НИОКР у нефтегазовой компании Exxon Mobil в 2008-2010 гг. составили 4,3-5,3 дол./т нефтяного эквивалента; у Royal Dutch Shell – 6,1-7,5 дол./т; а у «Роснефти» – 0,4-0,7 дол.т.

Показатель «расходы на НИОКР по отношению к выручке», который широко используется для оценки инновационной активности в различных компаниях, отраслях промышленности и сферах деятельности, не учитывает специфику конкретных секторов экономики. Данный показатель для российских нефтегазовых компаний, хотя и несколько ниже, чем у их зарубежных коллег, но вполне сопоставим с их уровнем. Например, в 2010 г. в крупнейших зарубежных нефтегазовых компаниях (Exxon Mobil, Royal Dutch Shell) этот показатель был на уровне 0,26-0,28%. При этом Exxon Mobil потратила на НИОКР 1012 млн. долл. Примерно тот же уровень затрат на НИОКР у Royal Dutch Shell 1019 млн. долл.

В «Газпроме» расходы на НИОКР по отношению к выручке составляют 0,17-0,18%, что сравнимо с зарубежными компаниями. Несколько ниже данный показатель был в 2010 г. в «ЛУКОЙЛе» и «Роснефти» (на уровне 0,11-0,13%). В «Роснефти» в 2010 г. объем финансирования инновационной деятельности, направленной на освоение и разработку новых технологий производства и

управления, составил 3 млрд. руб. [44].

Зарубежные нефтедобывающие компании тратят на развитие собственных НИОКР в разы больше. На рисунке 10 представлены расходы на НИОКР в 2013 году мировых нефтедобывающих компаний.

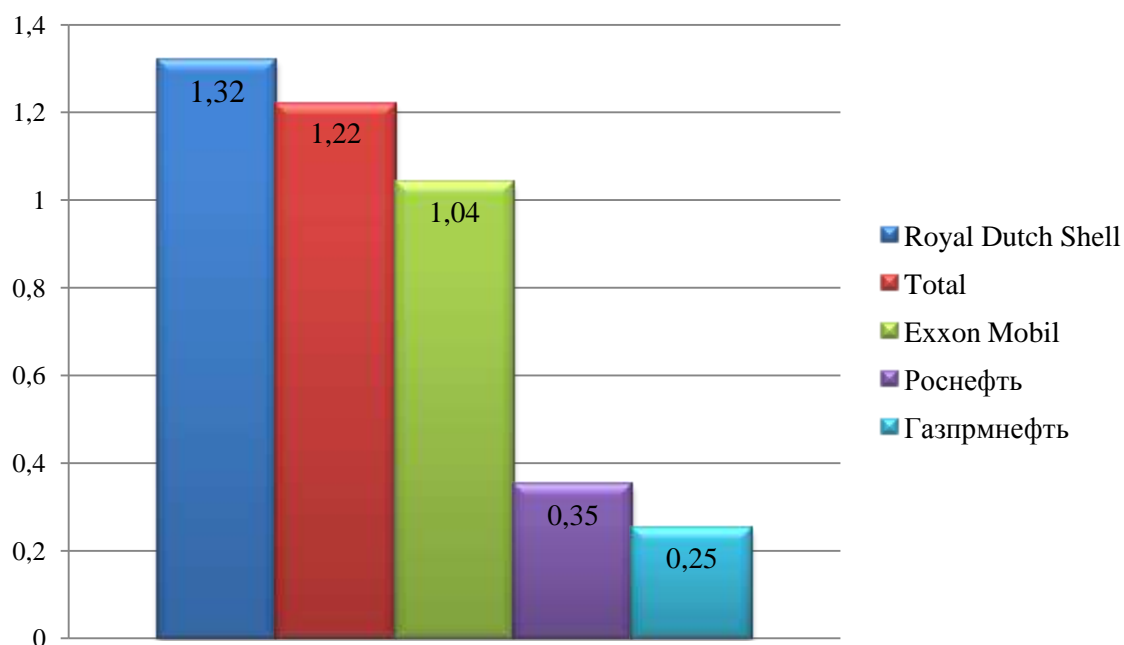


Рисунок 10 – Расходы на НИОКР мировых нефтедобывающих компаний в 2013 г., млрд долл.

Так, компания Royal Dutch Shell в 2013 году потратила 1,32 \$ млрд., тогда как российская «Газпромнефть» всего около 0,25 \$ млрд., это в 5,28 раза меньше. Даже совокупные расходы двух российских компаний «Роснефть» и «Газпромнефть» не покроют исследовательские расходы Royal Dutch Shell [45].

В 2015 г. объем затрат на инновации в ПАО «НК «Роснефть» значительно вырос и составил уже 116,9 млрд. руб. [34]. Поэтому на данный момент ПАО «НК «Роснефть» — лидер процесса качественной модернизации и инновационных изменений в российской нефтегазовой отрасли.

Усилия Компании направлены на развитие интеллектуального и технологического потенциала отрасли на основе мощного фундамента

российской нефтегазовой школы — одной из лучших в мире — и в партнерстве с ведущими компаниями международного нефтяного бизнеса.

Технологическое лидерство обеспечивается инновационной деятельностью, которая заключается в постоянном внедрении новейших технологий и оборудования, использовании передового мирового опыта, повышении качества управления и контроля над бизнес-процессами, а также в непрерывном повышении компетенции специалистов. НК «Роснефть» осознает необходимость инновационного пути развития, активно накапливая научный потенциал в тесном сотрудничестве с отраслевыми НИИ, ВУЗами, малыми и средними инновационными предприятиями отрасли.

ПАО «НК «Роснефть» ставит перед собой цель стать мировым технологическим лидером энергетической отрасли. Для ее достижения Компания последовательно работает над реализацией своей программы инновационного развития.

Программа инновационного развития НК «Роснефть» – важнейшая часть концепции ее развития. Инновации направлены на модернизацию производственной базы, создание и внедрение новых технологий для решения производственных задач. Это восполнение запасов, увеличение коэффициента извлечения нефти, максимально полное использование попутного нефтяного газа, эффективная реализация шельфовых проектов, увеличение глубины переработки нефти, повышение энергоэффективности, минимизация капитальных и операционных затрат, а также обеспечение экологической и промышленной безопасности. Программа инновационного развития ПАО «НК «Роснефть» призвана ответить на стоящие перед ней глобальные вызовы и обеспечит достижение ее стратегических целей.

Система целей Программы инновационного развития включает:

1. Обеспечение развития «НК «Роснефть» как высокотехнологичной энергетической компании.
2. Обеспечение технологического лидерства по ключевым компетенциям: нефтегазодобыча, нефтепереработка.

3. Поддержание удельных капитальных и операционных затрат на уровне лучших мировых отраслевых показателей.

4. Повышение энергоэффективности производства до достижения лучшего мирового уровня.

5. Соблюдение высоких международных стандартов экологической и промышленной безопасности.

Программа инновационного развития ПАО «НК «Роснефть» разработана в соответствии с требованиями нормативно-правовых и планово-программных документов национального, регионального и корпоративного уровней. Программа утверждена решением Совета Директоров Компании 1 апреля 2011г. и одобрена на заседании Рабочей группы по развитию частно–государственного партнерства в инновационной сфере при Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям 13 апреля 2011г. Структура Программы отвечает требованиям, предъявляемым к программам инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий в соответствии Рекомендациями, утвержденными решением Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям [46].

Как уже было сказано выше, технологическое лидерство и инновационное развитие являются одними из важнейших приоритетов компании, поэтому залогом их успешной реализации может стать внедрение за счет средств корпоративной культуры. Поскольку уровень затрат на инновации в крупных мировых нефтегазовых компаний остается выше, чем в отечественных, то для ПАО «НК «Роснефть» существует необходимость его повышения. В достижении этой цели может помочь поддержка инновационного развития со стороны корпоративной культуры.

При совершенствовании корпоративной культуры следует учитывать аналогичный опыт в компаниях той же отрасли.

Для более ясного понимания темы был исследован опыт совершенствования корпоративной культуры ПАО «Татнефть», входящей в

пятерку лидирующих нефте-газовых компаний России по рейтингу Forbes Global 2000 [12]. «Корпоративная культура ПАО «Татнефть» основана на нормах и традициях, способствующих укреплению позиции Компании в нефтегазовом бизнесе.

Корпоративная культура Компании сохранила все лучшее, что было характерно для деятельности предприятия в условиях социалистической экономики, и интегрировала в себя современные образцы рыночной культуры, адаптировав их под особенности Компании и различные категории персонала.

Дальнейшее совершенствование корпоративной культуры является неотъемлемым элементом стратегического развития и подчинено долгосрочным интересам Компании.

Политика в области совершенствования корпоративной культуры ориентирована на развитие декларируемых Компанией ценностей и принятие их всеми сотрудниками. Развитие приверженности персонала корпоративным ценностям, профессии, трудовому коллективу является одной из приоритетных задач менеджеров всех уровней управления Компании.

Основные нормы и правила деловой этики и делового поведения сотрудников нашли отражение в Кодексе корпоративной культуры ПАО «Татнефть», следование которому способствует укреплению репутации Компании» [47].

Отсюда следует, что совершенствование корпоративной культуры «Татнефть» является неотъемлемым элементом ее деятельности, что, несомненно, благоприятно скажется на результатах деятельности Компании. При разработке мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры Роснефти следует учитывать этот факт и принять к сведению, чтобы использовать в будущем.

После обоснования необходимости разработки мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть» перейдем непосредственно к их разработке, описанию и оценке.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культуры НК «Роснефть»

3.1 Разработка направлений совершенствования управления корпоративной культуры компании

С течением времени в устоявшуюся систему внутренних ценностных ориентиров, объединяющих коллектив, должны вноситься корректировки, учитывающие как внутренние, так и внешние изменения рыночной ситуации. Кроме того, совершенствование корпоративной культуры или ее полная реформа будут жизненно необходимы, если в компании начали проявляться такие негативные явления, мешающие достижению стратегических целей, как:

- снижение дисциплины и уровня личной ответственности сотрудников;
- равнодушие и незаинтересованность работников в качественном выполнении своих служебных обязанностей и результатах трудовой деятельности;
- отсутствие инициативы и формальный подход к выполнению должностных функций;
- сепаратизм и изоляционизм, который проявляется как во взаимоотношениях между подразделениями компании, так и по отношению ко внешнему миру;
- снижение лояльности к компании и ее руководству, повышение текучести кадров;
- высокая конфликтность в коллективе, сплетни и интриги;
- потеря благоприятного имиджа и авторитета компании среди клиентов и деловых партнеров, снижение ее привлекательности для потенциальных соискателей рабочих мест.

Поэтому совершенствование корпоративной культуры компании является условием выживания и достижения необходимого уровня конкурентоспособности [38].

Очевидно, что даже преуспевающие компании нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей, поскольку факторы внешней среды, отбор и прием новых сотрудников, исключение сотрудников - все это способствует изменению корпоративной культуры.

При изменении корпоративной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей корпорации. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали все высшие руководители. Только в этом случае совершенствование корпоративной культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию компании.

При разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование корпоративной культуры необходимо принять во внимание следующие обстоятельства:

- подобный объем работы может быть качественно проведен только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий взгляд», эти люди не находятся внутри самой компании и при этом не связаны формальными и неформальными производственными обязательствами перед работниками компании);

- привлечение только специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, существует определенная субординация и т.п.) [48].

В современном мире уровень технологического развития является одним из основных факторов конкурентоспособности и залогом устойчивого развития компании. Развитие ПАО «НК «Роснефть», чтобы быть по-настоящему успешным, должно реализовываться в контексте перехода всего промышленного сектора России, Евразийского экономического пространства, мировой экономики (т.к. компания международная) на инновационную модель развития. Поскольку компания отечественная, это развитие должно

согласовываться с соответствующими российскими управленческими документами общеэкономического и отраслевого характера [49; 50; 51].

Реализация перехода на инновационную модель развития анализируется в настоящее время многими исследователями [52; 53; 54]. Анализ управленческих документов и научных исследований показывает, что в настоящее время на государственном уровне и в науке сложилось понимание необходимости системной поддержки перехода компаний реального сектора на инновационную модель развития [55; 56].

Как уже было отмечено выше, ПАО «НК «Роснефть» ставит перед собой цель стать мировым технологическим лидером энергетической отрасли.

Выполнение задач по росту технологического потенциала Компании закреплено в Программе инновационного развития на период 2011–2015 гг. (утверждена решением Совета директоров Компании от 01.04.2011, протокол № 34). Документ разработан в соответствии с требованиями нормативно-правовых актов и документов стратегического планирования национального, регионального и корпоративного уровней. Цели и задачи Программы поддерживают реализацию Долгосрочной программы развития Компании [34].

Стоит отметить, что в рамках системной работы по развитию и совершенствованию инновационной деятельности Компании в 2015 г. были разработаны и утверждены:

- Стандарт Компании «Управление эффективностью инновационной деятельности»;
- Стандарт Компании «Управление инновационными проектами»;
- Положение Компании «Порядок разработки (актуализации) и выполнения Программы инновационного развития ОАО «НК «Роснефть»;
- Положение Компании «О порядке и правилах работы системы «одного окна» для внедрения инновационной продукции»;
- Методические указания «Комплексная оценка эффективности инновационной деятельности (расчет интегрального ключевого показателя эффективности инновационной деятельности)» [34].

Таким образом, в Компании создана система управления эффективностью инновационной деятельностью.

В данной ситуации эффективно организованная корпоративная культура, ориентированная на поддержку инновационной деятельности, в частности Программы инновационного развития Компании – это насущная необходимость.

После анализа Программы инновационного развития ПАО «НК «Роснефть» были предложены направления ее поддержки со стороны корпоративной культуры (таблица 7).

Таблица 7 – Поддержка программы инновационного развития ПАО «НК «Роснефть» со стороны корпоративной культуры

| Элемент программы | Характеристика элемента программы | Группы мероприятия по поддержке со стороны корпоративной культуры |
|----------------------------------|---|---|
| 1. Целевые инновационные проекты | <ul style="list-style-type: none"> – технологии повышения уровня использования попутного нефтяного газа; – разработка технологий освоения высоковязких нефте- и природных битумов; – оборудование и технологии для освоения шельфа; – создание энергоэффективных технологий; – разработка катализаторов. | 1. Разработка системы поддержки рационализаторских и новаторских предложений в области бизнес-процессов компании. |

Продолжение таблицы 7 – Поддержка программы инновационного развития
 ПАО «НК «Роснефть» со стороны корпоративной культуры

| Элемент программы | Характеристика элемента программы | Группы мероприятия по поддержке со стороны корпоративной культуры |
|--|--|---|
| 2. Программы модернизации | <ul style="list-style-type: none"> – программа модернизации производства; – повышение энергоэффективности ресурсосбережение; – экологическая и промышленная безопасность; – оптимизация бизнес-процессов и повышение уровня зрелости управления инвестиционными проектами. | 1. Разработка системы мотивации рационализаторских и новаторских предложений. |
| 3. Развитие организационного знания в области инновационной деятельности | <ul style="list-style-type: none"> – создание Центров взаимодействия с ВУЗами, научными организациями; – взаимодействие с институтами РАН; – распространение знаний; – повышение квалификации кадров; | 1. Проведение регулярных семинаров и тренингов, направленных на развитие навыков, требуемых для развития инновационной деятельности. |
| 4. Инновации в бизнес-процессах | <ul style="list-style-type: none"> – участие в деятельности технологических платформ; – разработка Корпоративных процедур и стандартов; – совершенствование структуры блока «Инновации»; – система мотивации инновационной деятельности. | <p>1. Обновление бренда и внутренней идеологии для работы с сотрудниками Компании.</p> <p>2. Формирование приверженности сотрудников к инновационному развитию.</p> |

Поскольку поддержка инновационного развития осуществляется со стороны корпоративной культуры, то предлагается совершенствовать саму систему корпоративной культуры Компании. На данный момент она состоит из следующих элементов:

- главные ориентиры и ценности компании;
- деловая этика и комплаенс;
- внутренние коммуникации;
- взаимное уважение, толерантность и равные возможности;
- мероприятия;
- культура внешней идентификации.

В качестве мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть», которые направлены на поддержку Программы инновационного развития Компании, было предложено добавить в систему корпоративной культуры такую группу элементов как «Поддержка непрерывного инновационного развития». Сам факт наличия такой группы элементов олицетворяет приоритетность инновационного развития для Компании и будет способствовать достижению всех поставленных целей в этой области.

Далее подобно описаны действия внутри каждой группы мероприятий в рамках новой группы элементов корпоративной культуры «Поддержка непрерывного инновационного развития»:

1. Разработка системы поддержки рационализаторских и новаторских предложений в области бизнес-процессов компании, разработка системы мотивации рационализаторских и новаторских предложений:

- система электронной подачи предложений, которая осуществляется через корпоративный сайт Компании, доступный только сотрудникам.
- система помощи в подаче предложений, которая заключается в наличии готового бланка для заполнения, где определяются название проекта, его цели, направленность, полное описание и данные об инициаторе;

- выгрузка предложений осуществляется одним специалистом, назначенным ответственным и работающим на полставки;
- выгрузка поступающих предложений осуществляется раз в 2 недели,
- рассмотрение предложений, отбор наиболее успешных;
- обсуждение отобранных предложений с их авторами для конкретизации различных моментов;
- созыв комиссии для рассмотрения наиболее успешных предложений специалистами узкого профиля внутри Компании;
- непосредственное участие автора принятого к реализации проекта в его осуществлении на протяжении всего процесса;
- 1 раз в 3 месяца проведение круглого стола с высшим руководством для подведения итогов в области инновационного развития.

Необходимо создавать такую среду, которая способствует мотивации творческой деятельности всех сотрудников на предприятии. Такое участие в системе предложений не должно охватывать лишь ограниченную группу, которая к тому же мало контактирует с другими сотрудниками. Подобная ограниченность приводит как минимум к ослаблению мотивации и возникновению у сотрудников скептицизма по поводу будущего собственной фирмы [57].

В рамках данной группы мероприятий подача и рассмотрение предложений будет происходить через электронную систему. Положительные стороны электронной системы заключаются в отсутствии бумажной волокиты и в более высокой скорости процесса подачи и рассмотрения предложений.

Для реализации выше описанных мероприятий требуется реконструкция внутреннего сайта Компании и создание непосредственно самого сервиса.

Важным элементом этих мероприятий является вознаграждение сотрудников, чьи предложения были признаны эффективными.

Эффективное предложение – это предложение, которое направлено на постоянные улучшения в собственной рабочей области и в рамках собственных обязанностей сотрудника, и прежде всего предложение, которое он может

реализовать своими силами [57]. Например, в японской модели управления денежное вознаграждение за одно предложение независимо от его эффективности невелико и величина вознаграждения является символической [58].

На 2013 год средняя зарплата сотрудников «Роснефти» составляла 60 093 руб. [59]. Размер вознаграждения выбран размером 20 000 руб., что составляет около 35% от размера средней зарплаты. При этом при реализации проекта и получении доходов от него инициатор проекта будет получать процент прибыли, оговоренный в договоре. Также это будет способствовать продвижению авторов проектов по карьерной лестнице, что будет являться еще одним мотивирующим фактором.

2. Проведение регулярных семинаров и тренингов, направленных на развитие навыков, требуемых для развития инновационной деятельности.

– проведение регулярных лекций (1 раз в 3 месяца), в которых рассказывается о новостях в области последних научных достижений и о продвижении в технологиях крупнейших мировых нефтегазовых компаний, лекторами выступают приглашенные деятели науки;

– проведение регулярных тренингов для трудовых коллективов (1 раз в 3 месяца), направленных на раскрытие потенциала сотрудников и привитию им привычки инновационного мышления, что повлечет за собой рост рационализаторских и новаторских инициатив.

Для проведения лекций о последних научных достижениях и о продвижении в технологиях крупнейших мировых нефтегазовых компаний должен быть приглашен эксперт, научный деятель, работающий в области инновационного развития. Лекции обязательны для технологов и инженеров Компании.

Для проведения тренингов на развитие потенциала сотрудников будут направляться только те, кто положительно показал себя в работе и имеет перспективы дальнейшего развития. Тренинги должны проходить 1 раз в 3 месяца на каждом участке деятельности Компании в Красноярском крае, где по

итогах работы за 3 месяца будут собираться самые успешные сотрудники участка. Данное мероприятие будет осуществляться приглашенным бизнес-тренером, передвигающимся по участкам.

Благодаря выше описанным мероприятиям уровень знаний сотрудников будет постоянно повышаться, что поспособствует росту рационализаторских и новаторских предложений.

3. Обновление бренда и внутренней идеологии для работы с сотрудниками Компании; формирование приверженности сотрудников к инновационному развитию.

- дополнение существующих принципов Компании еще одним – инновационность;

- в соответствии с новым принципом изменение миссии Компании, которая будет отражать направленность Компании на развитие инновационной деятельности;

- создание «кружков контроля качества»;

- организация лагеря «Юный новатор» для детей сотрудников, где детьми будут предлагаться инновационные проекты, целью которого является приобщение детей к инновационной деятельности и формирование в семьях сотрудников понимания важности инновационного развития;

- ежегодное проведение конкурса среди сотрудников на лучшую новаторскую идею, победитель которой будет награжден поездкой вместе со всеми членами семьи на отдых в пределах РФ;

- пропаганда инновационного мышления путем печати слоганов на сувенирной продукции с символикой ПАО «НК «Роснефть» (блокноты, тетради, кружки и т.д.), которая выдается сотрудникам, с целью их мотивации на включение в инновационную деятельность Компании.

Для проведения изменений в текущий Кодекс по деловой и корпоративной этики с целью добавления новых элементов и его систематизации должен быть привлечен специалист по корпоративной культуре. В результате чего укрепится позиционирование ПАО «НК

«Роснефть» как инновационной засчет добавления нового принципа и изменения миссии, поскольку именно эти элементы влияют на восприятие Компании внешней средой.

На основе японской модели предлагается внедрить «кружки контроля качества и рационализаторства»: это небольшие группы рабочих, которые создаются непременно по добровольному принципу в цехах и на производственных участках, т. е. непосредственно на рабочих местах. Члены кружка сами избирают из своей среды руководителя. Основная задача – поиск, изучение и решение практических задач, а также постоянное обучение всех членов кружка. Члены кружка совместно с инженерами и менеджерами постоянно изучают технологию производства и управления, стремясь найти новые пути улучшения качества и роста производительности. Кружок чаще всего состоит из 6-12 человек [57].

Поскольку ранее была отмечена такая проблема как отсутствие централизованности в управлении корпоративной культурой, то потребовалось нанять специалиста, который объединил все группы элементов корпоративной культуры в один документ и добавил туда новый элемент [58].

Далее будет проведена оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культурой Компании.

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культурой Компании

Как было указано выше, в качестве мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть» было предложено добавить в систему корпоративной культуры такую группу элементов как «Поддержка непрерывного инновационного развития», которая состоит из описанных ниже

элементов, включая изменение такой группы элементов корпоративной культуры как «Главные ориентиры и ценности компании»:

1. Разработка системы поддержки рационализаторских и новаторских предложений в области бизнес-процессов компании, разработка системы мотивации рационализаторских и новаторских предложений.

2. Проведение регулярных семинаров и тренингов, направленных на развитие навыков, требуемых для развития инновационной деятельности.

3. Обновление бренда и внутренней идеологии для работы с сотрудниками Компании, формирование приверженности сотрудников к инновационному развитию.

Ниже перечислены основные мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры с описанием затрат на их реализацию (таблица 8).

Следует учитывать тот факт, что мероприятия разработаны для реализации на территории Красноярского края. Опираясь на данные сайта Компании, на территории края находятся 23 участков вокруг Ванкорского месторождения и 12 участков в Эвенкии, которые занимаются геологоразведкой. За добычу отвечает АО «Ванкорнефть», ПАО «Восточно-Сибирская нефтегазовая компания», за переработку – ПАО «Ачинский НПЗ ВНК», за сбыт – ООО «РН-Красноярскнефтепродукт». Также осуществляют свою деятельность такие подразделения как ООО «РН-Учет», ООО «РН-Сервис» и другие [30].

Далее подробно описано каждое из мероприятий:

1. Поскольку инновации являются неотъемлемой составляющей в деятельности современных компаний, то и корпоративная культура должна быть направлена на поддержку их развития. В ходе анализа корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть» было выявлено, что в принципах Компании, указанных в «Кодексе по деловой и корпоративной этике ПАО «НК «Роснефть»», отсутствует такой элемент как инновации, а миссия, не смотря на существование Программы инновационного развития, никак не отражает это. В связи с чем предлагается добавить новый принцип и преобразовать миссию в

соответствие с ориентированностью Компании на инновации. В результате чего укрепится позиционирование ПАО «НК «Роснефть» как инновационной за счет добавления нового принципа и изменения миссии, поскольку именно эти элементы влияют на восприятие Компании внешней средой.

Также было выявлено, что все составляющие корпоративной культуры присутствуют, но имеют нецентрализованный вид, что плохо сказывается на управлении корпоративной культурой. Поэтому рекомендуется все группы элементов корпоративной культуры объединить в один документ, например, в существующий Кодекс по деловой и корпоративной этики.

Для реализации этих мероприятий следует пригласить эксперта в области корпоративной культуры. Его вознаграждение составит 300 000 руб.

2. Также в рамках мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры, направленной на поддержку программы инновационного развития ПАО «НК «Роснефть», предложено проводить лекции о последних достижениях и разработках в технологиях нефтегазовой отрасли. Лекции будут направлены на технологов и инженеров участков деятельности Компании с целью пополнения их знаний, мотивации на разработку рационализаторских и новаторских предложений.

Лекции будет проводить приглашенный эксперт, научный деятель, работающий в области инновационного развития. Лекции будут проводиться 1 раз в 3 месяца в краевом центре, в городе Красноярске. Вознаграждение эксперта составит 100 000 руб. Оплата перелетов сотрудников до краевого центра будет осуществляться подразделениями самостоятельно.

3. Поскольку инновационное мышление сотрудников является неотъемлемой частью инновационного развития Компании, необходимо проводить на регулярной основе (1 раз в 3 месяца на каждом участке) тренинги, направленные на развитие потенциала сотрудников. В результате этих тренингов у сотрудников должно сложиться понимание важности инновационного развития и роли самих сотрудников в нем. Также это должно способствовать повышению мотивации, сплоченности коллектива, осознанию

Компании и друг друга как большой семьи, работающей на благо себя и общества. Сплоченность коллектива является важнейшим фактором его продуктивной работы.

Для проведения тренингов на развитие потенциала сотрудников будут направляться только те, кто положительно показал себя в работе и имеет перспективы дальнейшего развития.

Тренинги должны проходить в каждом подразделении Компании в Красноярском крае, где по итогам работы за 3 месяца соберутся самые успешные сотрудники участка. Данное мероприятие будет осуществляться приглашенным бизнес-тренером, передвигающимся по подразделениям.

Все 8 подразделений ПАО «НК «Роснефть» в Красноярском крае территориально можно отнести к 4-м месторасположениям: Ванкорская группа месторождений, месторождения в Эвенкии, одно предприятие в Ачинске и 5-ть в Красноярске. Поэтому помимо заработной платы бизнес-тренера, которая составит 150 000 руб. в месяц, потребуется возместить транспортные затраты на передвижение по участкам на территории Красноярского края в размере 80 000 руб. Будет осуществлено 4 перелета (Красноярск – Ванкор – Ачинск – Эвенкия – Красноярск) стоимостью около 20 000 руб. каждый.

4. Основываясь на японском опыте, предлагается внедрить «кружки контроля качества и рационализаторства». Как уже было отмечено ранее, это небольшие группы рабочих, которые создаются по добровольному принципу в цехах и на производственных участках, т. е. непосредственно на рабочих местах. Основная задача это поиск, изучение и решение задач, возникших в ходе трудовой деятельности и деятельности Компании в целом. Работая в кружке, рабочие совместно со специалистами и управляющими принимают участие в решении общих проблем, осуществляя на практике менеджмент, основанный на участии. Стоит отметить тот факт, что деятельность кружков является непрерывной, т.е., она не прекращается с решением какой-либо отдельной проблемы. Члены кружка совместно с инженерами и менеджерами постоянно изучают технологию производства и управления, стремясь найти

новые пути улучшения качества и роста производительности. Кружок чаще всего состоит из 6-12 человек, которые собираются на совместные совещания по соглашению с администрацией, эти совещания частично проходят в рабочее время, а частично - в нерабочее.

Кружки должны быть созданы на каждом участке. Вознаграждение каждого его участника составит 15 000 руб. непосредственно за решение кружком проблемы. Участниками кружков станут активные, замотивированные сотрудники, чьи решения помогут Компании в решении проблем. Символический размер вознаграждения обусловлен приверженностью к японскому стилю, где вознаграждение носит символический характер.

5. Важным моментом в формировании инновационного мышления у сотрудников станет создание ежегодного лагеря «Юный новатор» для детей сотрудников в возрасте от 10 до 15 лет. Целью лагеря будет являться приобщение детей к инновационной деятельности и формирование в семьях сотрудников понимания важности инновационного развития. Основная идея лагеря заключается в том, что детьми будут предлагаться различные инновационные проекты, лучшие из которых будут награждены памятными призами. Таким образом, в семьях будет формироваться преемственность к работе в ПАО «НК «Роснефть» и ее восприятие как одной большой семьи, где заботятся о каждом ее члене.

В ходе данного мероприятия будут проводиться развлекательные и познавательные мероприятия, что вызовет множество положительных эмоций у любознательных и интересующихся наукой детей.

На создание лагеря и вознаграждение победителей планируется потратить около 1 000 000 руб., поскольку масштаб лагеря является небольшим и больших капитальных вложений не потребуются.

6. Также со схожими целями будет проводиться ежегодный конкурс среди сотрудников на лучшую новаторскую идею, победитель которой должен быть награжден поездкой вместе со всеми членами семьи на отдых в пределах

РФ. Такой конкурс должен замотивировать большее количество сотрудников на разработку новаторских предложений.

На создание конкурса и вознаграждение победителя будет потрачено 1 000 000 руб.

7. Поскольку инновационное мышление должно крепко укрепиться в сознании сотрудников, предлагается печать пропагандирующих, призывающих к инновациям, слоганов на сувенирной продукции с символикой ПАО «НК «Роснефть», которой повседневно пользуются сотрудники (блокноты, тетради, кружки и т.д.). Постоянно мелькающие подобные вещи будут заставлять задуматься сотрудников о важности инновационного развития, а все указанные выше мероприятия будут мотивировать на разработку и подачу новаторских предложений.

Данное мероприятие необходимо осуществить на всех участках деятельности Компании в Красноярском крае, на что будет потрачено около 30 000 руб. на подразделение.

8. Система электронной подачи предложений должна представлять собой раздел корпоративного сайта ПАО «НК «Роснефть», доступного только сотрудникам Компании. При нажатии на соответствующий раздел будет отображаться информация об инновационном развитии Компании, о роли инноваций в современном мире, информация о важности подачи новаторских и рационализаторских предложений и описана система поощрения успешных предложений. Также в разделе должна быть представлена система помощи в подаче предложений, которая представляет собой форму для заполнения инициатором, где благодаря представленному алгоритму изложения будет подробно описана суть предложения. Для создания системы электронной подачи предложений потребуется штатный программист.

9. Для выгрузки и анализа поданных предложений должен быть создан центр обработки данных. Предложения будут выгружаться 1 раз в 2 недели и сразу же анализироваться специалистом, задействованным в инновационной деятельности Компании, работающим на полставки. Его заработная плата

составит 30 000 руб. ежемесячно, что является около 50% от средней зарплаты в ПАО «НК «Роснефть». На 2013 год средняя зарплата сотрудников «Роснефти» составляла 60 093 руб. [59]. Только данный специалист и высшее руководство будут иметь данные для входа в эту систему. Все полученные предложения будут анализироваться на предмет актуальности, новизны, рациональности, пользы и достижимости. Затем будет происходить обсуждение наиболее успешных предложений с их авторами с целью еще более подробного раскрытия идей.

10. Если по окончании этих этапов специалист центра обработки данных признает какие-либо из поступивших предложений актуальными, то будет происходить созыв комиссии. Комиссия должна будет состоять из представителей руководства и специалистов узкого профиля по рассматриваемым вопросам внутри Компании. В ходе собрания будет решаться вопрос о реализации предложений. Следует отметить, что в целях экономии финансовых и временных ресурсов, собрания могут проводиться дистанционно с использованием видеосвязи, например, с помощью использования Skype. Если вопрос о реализации предложения не будет решен на первом собрании, то возможен созыв последующих, пока вопрос не будет решен. Затраты на проведение собрания будут составлять 781 руб. ежемесячно, это сумма оплаты версии Skype Office 365 бизнес премиум [60].

При принятии решения о реализации предложений, авторы проектов будут участвовать в нем на протяжении всего процесса.

11. Размер вознаграждения авторов отобранных проектов будет равен 20 000 руб., что составляет около 35% от размера средней заработной платы сотрудников ПАО «НК «Роснефть» в 2013 году [59]. При этом при реализации проекта и получении доходов от него инициатор проекта будет получать процент прибыли, оговоренный в договоре. Также это будет способствовать продвижению авторов проектов по карьерной лестнице, что будет являться еще одним мотивирующим фактором.

Подразумевается, что в каждом из 8 подразделений ПАО «НК «Роснефть» на территории Красноярского края ежемесячно будет поступать несколько предложений, где одно будет успешным и представленным к вознаграждению его автора.

Для подведения итогов в области инновационного развития 1 раз в 3 месяца должен быть проведен круглый стол с высшим руководством.

В таблице 8 перечислены основные мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры с описанием затрат на их реализацию.

Таблица 8 – Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть», руб.

| Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры | Реализующий | Регулярность оплаты | Финансовые затраты |
|--|------------------------------|---------------------|--|
| 1. Обновление бренда и внутренней идеологии для работы с сотрудниками Компании и обновление документа, отражающего корпоративную культуру компании | Приглашенный эксперт | Разово | 300 000 |
| 2. Проведение лекций для технологов и инженеров 1 раз в 3 месяца | 1 приглашенный эксперт | 1 раз в 3 месяца | 100 000 |
| 3. Проведение тренингов для трудовых коллективов 1 раз в 3 месяца | 1 приглашенный бизнес-тренер | 1 раз в 3 месяца | 150 000 + транспортные затраты 80 000 |
| 4. Создание «кружков контроля качества и рационализаторства» на каждом участке | 10 сотрудников | За решение проблемы | 15 000 каждому участнику в кружке/на подразделение |

Продолжение таблицы 8 – Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть», руб.

| Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры | Реализующий | Регулярность оплаты | Финансовые затраты |
|--|--|---------------------|--|
| 5. Организация лагеря «Юный новатор» для детей сотрудников и вознаграждение победителя | - | Ежегодно | 1 000 000 |
| 6. Организация конкурса среди сотрудников на лучшую новаторскую идею и вознаграждение победителя | - | Ежегодно | 1 000 000 |
| 7. Пропаганда инновационного мышления путем печати слоганов на сувенирной продукции | - | Разово | 30 000 /на подразделение |
| 8. Система электронной подачи предложений и система помощи в подаче предложений | Программист внутри Компании | - | В рамках установленной заработной платы |
| 9. Центр обработки данных | 1 специалист на полставки | Ежемесячно | 30 000 |
| 10. Созыв комиссии по корпоративной дистанционной связи | Представители руководства подразделения, специалисты узкого профиля по данному вопросу внутри Компании | Ежемесячно | 781 |
| 11. Система денежного вознаграждения за лучшее предложение | - | По требованию | 20 000 + % прибыли от реализации /на подразделение |

Итого затраты на проведение мероприятий в год составят 20 549 372 руб.

Реализация предложенных мероприятий приведет к ряду важных для Компании итогов:

1. Рост инновационной активности сотрудников.
2. Высокая мотивация сотрудников на участие в инновационном развитии Компании.
3. Увеличения уровня научных знаний сотрудников в области инновационного развития нефтегазовой отрасли.
4. Рост сплоченности коллектива и осознание друг друга и Компании как одной большой семьи.
5. Развитие инновационного мышления у сотрудников.
6. Соучастие в проблемах Компании и их быстрое решение.
7. Восприятие инноваций как неотъемлемой части жизни.

В целом совершенствование корпоративной культуры даст предприятию ряд преимуществ:

1. Снизится конфликтность, улучшатся деловые взаимоотношения.
2. Уменьшатся непродуктивные затраты времени.
3. Повысится удовлетворенность и лояльность персонала, и как следствие клиентов, вырастит производительность труда.
4. Вырастит экономическая эффективность бизнеса [61].

Разработанные мероприятия, направленные на поддержку инновационного развития посредством корпоративной культуры, являются не просто затратами, а инвестициями в инновации.

Инвестиции в инновации приводят к следующим результатам:

- расширение ассортимента товаров, работ, услуг;
- сохранение традиционных рынков сбыта;
- расширение рынков сбыта;
- улучшение качества товаров, работ, услуг;
- замена снятой с производства устаревшей продукции;
- увеличение занятости;

- повышение гибкости производства;
- рост производственных мощностей;
- повышение энергоэффективности производства;
- повышение мотивации к осуществлению инновационной деятельности;
- снижение загрязнения окружающей среды;
- и др. [62].

Также на долю новых знаний, воплощаемых в инновационных технологиях, оборудовании, образовании кадров, организации производства в развитых странах, приходится все большая доля прироста ВВП – от 80 до 95 %. Причем доля расходов на НИОКР в ВВП этих стран постоянно увеличивается [63].

Нефтегазовая промышленность – это тот сектор, где процессные инновации оказывают огромное влияние не только на конечные результаты деятельности отдельных компаний, но и на состояние национальной экономики в целом.

Совершенно очевидно, что за последнее десятилетие нефтегазовая промышленность продемонстрировала целый ряд поразительных достижений по всему миру. Для большинства крупнейших нефтегазовых компаний инновации составляют важнейшую часть корпоративной культуры и миссии компании, и компании получают значительную выгоду от своей инновационной деятельности.

В отчете «Рост через инновации» приводятся данные о том, что за последние три года темпы роста компаний, лидирующих в области инновационных разработок, оказались на 16% выше темпов роста наименее ориентированных на инновации компаний [64].

Более того, в ближайшие пять лет, по прогнозам руководства компаний, лидирующих в сфере инновационного развития, их темпы роста еще более ускорятся, почти вдвое превысив средний общемировой показатель и более чем в три раза – показатели отстающих компаний, не уделяющих внимания вопросам внедрения инноваций.

В целях осуществления прорывных инноваций компании рассматривают ряд моделей разработки инновационных решений, включая следующие:

- модель открытых инноваций (сотрудничество с внешними партнерами);
- метод творческого поиска новаторских идей (рассмотрение необходимости инноваций с позиций творческого эргономического мышления, не скованного стереотипами);
- корпоративные венчурные разработки и бизнес-инкубаторы (небольшие группы так называемых «интрапренеров», то есть инициативных сотрудников корпорации, имеющих полномочия и финансовые ресурсы для разработки и производства новых товаров и услуг, которые используют метод быстрого прототипирования).

Очевидно, что оценка степени успешности инновационных проектов имеет очень большое значение. Подлинная мера успеха в области инноваций не может рассматриваться исключительно сквозь призму финансовых показателей.

При определении показателей успеха инновационных решений ведущие компании выходят далеко за рамки традиционного показателя доходов на инвестиции. Одним из стандартных показателей для нефтегазовых компаний является мониторинг имеющихся лицензий. Прочие качественные подходы также могут быть весьма полезными [65].

Вице-президент по технологической стратегии компании Shell считает, что подлинным мерилom успеха является способность компании привлекать лучших деловых партнеров.

Итальянская компания Eni разработала комплексный подход к оценке эффективности своей программы НИОКР. Различные бизнес-подразделения ориентируются на разные виды инноваций, и это отражено в системе ключевых показателей эффективности деятельности.

Принятые в компании показатели разделены на четыре категории: ценность (выгода) для компании (как материальная, так нематериальная), эффективность и результативность портфеля, эффективность и

результативность проектов и согласованность со стратегией компании. Одним из примеров материальной выгоды является экономия в части капитальных затрат. Этот показатель позволяет определить сумму экономии на уровне капитальных затрат, полученной за счет применения инновационной технологии вместо наилучшей из имеющихся традиционных альтернативных технологий. К числу нематериальных (нефинансовых) показателей эффективности относится количество патентов и публикаций, а также число уникальных разработок (ноу-хау), переданных прочим бизнес-подразделениям компании [66].

Таким образом, мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры, направленные на поддержку инновационного развития, будут способствовать достижению целей ПАО «НК «Роснефть» в области инноваций, позволят совершенствовать технологии и принесут в дальнейшем доход.

Как уже было отмечено ранее, показатель «расходы на НИОКР по отношению к выручке», который широко используется для оценки инновационной активности в различных компаниях, у ПАО «НК «Роснефть» составляет 0,11-0,13%, в то время как в крупнейших зарубежных нефтегазовых компаниях этот показатель на уровне 0,26-0,28% [58]. Отсюда следует, что внедрение разработанных мероприятий приведет к повышению данного показателя.

По данным рейтинга TechУспех 2013, средний рост лучших технологических компаний достигает 30%-50% в год [67]. Среднегодовой темп роста Роснефти составляет 18% [68]. Отсюда следует, что ПАО «НК «Роснефть» нуждается в мероприятиях, направленных на совершенствование корпоративной культуры посредством поддержки инновационного развития, что также приведет к повышению темпов роста Компании.

Далее нужно оценить экономический эффект от внедренных мероприятий.

Для этого требуется знать размер прибыли ПАО «НК «Роснефть», которая относится к Красноярскому краю. Поскольку точных данных нет, воспользуемся методом аналогии.

В 2015 г. ПАО «НК «Роснефть» всего было добыто 1502, 2 млн баррелей нефти, из которых 162,9 млн баррелей пришлось на Красноярский край, что составляет около 11 %. Также было добыто 62,54 млрд куб. м газа, из которых 8, 71 млрд. куб м пришлось на Красноярский край, что составляет 14% [36].

Общая доля добычи нефти и газа в Красноярском крае в общей структуре занимает 11%.

Поскольку добыча нефти и газа являются основными операционными показателями Компании, можно предположить, что доля прибыли Компании, приходящаяся на Красноярский край, также составляет 11 %. В 2015 году чистая прибыль Компании составила 355 млрд руб [33]. Отсюда следует, что прибыль всех дочерних предприятий ПАО «НК «Роснефть» на территории Красноярского края в 2015 г. составила 39 млрд руб.

Как уже было отмечено ранее, темпы роста компаний, лидирующих в области инновационных разработок, оказались на 16% выше темпов роста наименее ориентированных на инновации компаний [64]. Но поскольку ПАО «НК «Роснефть» уже активно занимается инновационной деятельностью, то увеличение темпов роста следует ожидать на уровне 8%. Поэтому в ходе реализации предложенных мероприятий ожидается прибыль в размере около 42 млрд руб.

Экономический эффект на 1% увеличения темпа роста прибыли ПАО «НК «Роснефть» составит 5 262 431 328,5 руб. Данная цифра получена разностью ожидаемой в ходе реализации мероприятий прибыли и затрат на реализацию мероприятий, рассчитанной на 1% увеличения темпов роста.

Поскольку месторождения постоянно истощаются, то предлагается применить понижающий коэффициент в размере 0,5-0,6 [69]. Тогда при увеличении темпов роста на 1% прибыль ПАО «НК «Роснефть» составит 3 157 458 797,1 руб.

На экономику России в настоящее время большое влияние оказывают санкции, где просматривается направленность против нефтегазового сектора. Санкции, в первую очередь, направлены на то, чтобы приостановить его развитие. Это проявляется в мерах для снижения инвестиций, запрете на импорт оборудования. Отдельно стоит отметить, что процесс введения санкций против России происходил на фоне падения цен на нефть, что лишь усилило их действие [70].

В связи с этими корректировками экономический эффект предложенных мероприятий будет еще меньше и составит менее 3 157 458 797,1 руб. на 1% увеличения темпов роста.

Таким образом, разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть», направленных на поддержку инновационного развития, позволит укрепить позицию Компании как высоко технологической, развить потенциал ее сотрудников, получить множество инновационных проектов и повысить эффективность деятельности Компании, что в дальнейшем будет способствовать сохранению ее позиций и их улучшению, а также увеличит темпы роста ПАО «НК «Роснефть» с 18% до 26%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были получены следующие результаты:

1. Было выяснено, что Россия является одним из лидеров по объемам добычи нефти и занимает пятое место в мире по доказанным запасам.

Наибольший объем «черного золота» в 2015 году был добыт крупнейшей нефтяной компанией России «Роснефть» - 189,2 млн тонн. За ней следуют ведущая частная нефтяная компания ЛУКОЙЛ, «Сургутнефтегаз», «Газпром нефть», «Татнефть» и «Башнефть».

2. Можно сделать вывод, что корпоративная культура в организации – это система ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также действующих принципов, норм поведения, традиций, ритуалов и т.д., имеющих в организации или ее подразделениях за время деятельности и принимаемых большинством сотрудников.

В основе всех отечественных и мировых корпораций лежит схожая система корпоративной культуры, которая подразумевает такие группы элементов как:

- философия фирмы;
- ценностно-нормативная культура;
- культура внутренних коммуникаций;
- социально-психологическая культура;
- событийная культура;
- культура внешней идентификации.

При этом при анализе корпоративной культуры российских нефтяных компаний было выявлено, что они схожи по своему наполнению.

3. «Роснефть» — лидер российской нефтяной отрасли и крупнейшая публичная нефтегазовая корпорация мира. Основными видами деятельности ПАО «НК «Роснефть» являются поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов

по освоению морских месторождений, переработка добытого сырья, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за ее пределами.

Главными задачами ПАО «НК «Роснефть» являются поддержание добычи на зрелых месторождениях, развитие собственного направления нефтесервиса, продолжение работы на шельфе. Успешные итоги деятельности Компании в 2014 году подтверждают эффективность применяемой стратегии, значимость определенных приоритетов и позволяют рассчитывать на дальнейшее устойчивое развитие Компании.

В 2015 г. выручка составила 5 150 млрд руб. (86,9 млрд долл.), снизившись на 6,4% по отношению к 2014 г. Несмотря на ухудшение рыночных условий, Компания нарастила объем высокомаржинальных поставок нефти в восточном направлении (+18,5%), увеличила объем продаж газа (3,8%) и продукции нефтепереработки и нефтехимии (+1%). «Роснефти» удалось ограничить негативный эффект от снижения цен на нефть на 16,3% в рублевом и на 47,3% в долларовом выражении в 2015 г.

4. Миссией ПАО «НК «Роснефть» является эффективная реализация энергетического потенциала России, обеспечение энергобезопасности и бережное отношение к природным ресурсам.

Среди ключевых инициатив в области корпоративной культуры Роснефти можно перечислить следующие важные направления:

- корпоративные мероприятия;
- внутренние коммуникации;
- социологические исследования;
- деловая этика и комплаенс.

Проведенное исследование позволяет заключить, что корпоративная культура компании ПАО «НК «Роснефть» включает весь традиционный спектр элементов, который был обоснован развитием теории организационной культуры.

5. Можно сделать вывод, что корпоративная культура является важной составляющей жизнедеятельности Компании и на нее делается существенный акцент. Также об этом говорит и обновление в 2015 году Кодекса деловой и корпоративной этики. Но, не смотря на это, есть ряд недостатков, которые необходимо исправить для того, чтобы Компания и в перспективе могла сохранить свои лидерские позиции и расширять круг своего влияния. К таким недостаткам можно отнести отсутствие централизованного управления корпоративной культурой Компании и отсутствию ее связи с инновационным развитием.

6. ПАО «НК «Роснефть» ставит перед собой цель стать мировым технологическим лидером энергетической отрасли. Для ее достижения Компания последовательно работает над реализацией своей программы инновационного развития, но при дальнейшем анализе было выявлено, что расходы Компании на НИОКР по отношению к выручке составляют 0,11-0,13%, а в крупнейших зарубежных нефтегазовых компаниях (Exxon Mobil, Royal Dutch Shell) этот показатель на уровне 0,26-0,28%.

7. Программа инновационного развития НК «Роснефть» – важнейшая часть концепции ее развития. Инновации направлены на модернизацию производственной базы, создание и внедрение новых технологий для решения производственных задач. В данной ситуации эффективно организованная корпоративная культура, ориентированная на поддержку инновационной деятельности, в частности Программы инновационного развития Компании – это насущная необходимость. После анализа Программы инновационного развития ПАО «НК «Роснефть» были предложены направления ее поддержки со стороны корпоративной культуры, на основе которых были разработаны следующие мероприятия:

- система электронной подачи предложений и система помощи в подаче предложений;
- центр обработки данных;
- созыв комиссии по корпоративной дистанционной связи;

- система денежного вознаграждения за лучшее предложение;
- проведение лекций для технологов и инженеров 1 раз в 3 месяца;
- проведение тренингов для трудовых коллективов 1 раз в 3 месяца;
- обновление бренда и внутренней идеологии для работы с сотрудниками Компании и обновление документа, отражающего корпоративную культуру компании;
- создание «кружков контроля качества» на каждом участке;
- организация лагеря «Юный новатор» для детей сотрудников и вознаграждение победителя;
- организация конкурса среди сотрудников на лучшую новаторскую идею и вознаграждение победителя;
- пропаганда инновационного мышления путем печати слоганов на сувенирной продукции.

Реализация предложенных мероприятий приведет к ряду важных для Компании итогов:

1. Рост инновационной активности сотрудников.
2. Высокая мотивация сотрудников на участие в инновационном развитии Компании.
3. Увеличения уровня научных знаний сотрудников в области инновационного развития нефтегазовой отрасли.
4. Рост сплоченности коллектива и осознание друг друга и Компании как одной большой семьи.
5. Развитие инновационного мышления у сотрудников.
6. Соучастие в проблемах Компании и их быстрое решение.
7. Восприятие инноваций как неотъемлемой части жизни.

Таким образом, мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры, направленные на поддержку инновационного развития, будут способствовать достижению целей ПАО «НК «Роснефть» в области инноваций, позволят совершенствовать технологии и принесут в дальнейшем доход.

Экономический эффект на 1% увеличения темпа роста прибыли ПАО «НК «Роснефть» составит 5 262 431 328,5 руб. Данная цифра получена разностью ожидаемой в ходе реализации мероприятий прибыли и затрат на реализацию мероприятий, рассчитанной на 1% увеличения темпов роста.

Поскольку месторождения постоянно истощаются, то предлагается применить понижающий коэффициент в размере 0,5-0,6 [69]. Тогда при увеличении темпов роста на 1% прибыль ПАО «НК «Роснефть» составит 3 157 458 797,1 руб.

Таким образом, разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть», направленных на поддержку инновационного развития, позволит укрепить позицию Компании как высоко технологической, развить потенциал ее сотрудников, получить множество инновационных проектов и повысить эффективность деятельности Компании, что в дальнейшем будет способствовать сохранению ее позиций и их улучшению, а также увеличит темпы роста ПАО «НК «Роснефть» с 18% до 26%.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 BP Statistical Review of World Energy 2015 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/bp-statistical-review-of-world-energy-2015-full-report.pdf>
- 2 Обзор Лукойл "Основные тенденции развития глобальных рынков нефти и газа до 2025 года" [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/materials/doc/Books/Guides/25062013.pdf>
- 3 Национальные энергетические стратегии в условиях глобализации. Энергетика как платформа инновационного развития / Под ред. С.В. Жукова. – М.: ИМЭМО РАН, 2014. – 100 с.
- 4 Министерство Энергетики РФ, Добыча нефтяного сырья [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://minenergo.gov.ru/node/1209>
- 5 Нефтяная промышленность России: история, проблемы и перспективы развития [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.syl.ru/article/170277/new_neftyanaya-promyishlennost-rossii-istoriya-problemyi-i-perspektivy-razvitiya
- 6 Лазарева Наталья Вячеславовна Проблемы и перспективы развития нефтяной промышленности России // Кант. 2014. №1 (10) С.44-47.
- 7 Сайт Центрального диспетчерского управления топливно-энергетического комплекса (ЦДУ ТЭК) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cdu.ru/>
- 8 Федеральное бизнес-агентство "Экономика сегодня", Россия побил рекорд по объемам добычи нефти в 2015 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://rueconomics.ru/142976-rossiya-pobila-rekord-po-obemam-dobyichi-nefti-v-2015-godu>
- 9 Муслимов Р.Х. Новые возможности ресурсного обеспечения нефтяной отрасли // Георесурсы. 2015. №3 (62) С.3-9.
- 10 Баскова М. Л. Анализ развития нефтяной отрасли России [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III междунар. науч.

конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). — М.: Буки-Веди, 2015. — С. 16-19.

11 Азиева Р. Х. Территориально-отраслевой нефтяной кластер как форма эффективного стратегического управления // Проблемы современной экономики. 2013. №2 (46) С.221-224.

12 Forbes, The World's Biggest Public Companies 2015 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.forbes.com/global2000/list/>

13 Минцберг, Г. Школы стратегий / Пер. с англ, под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб : Издательство «Питер», 2000. — 336 с.

14 Динамика корпоративного развития / В.Ж. Дубровский, О.А. Романова, А.И. Татаркин, И.Н. Ткаченко. – М.: Наука, 2004. – 502 с.

15 Шеляпин В. Н., Федотова Г. А. Формирование корпоративной культуры организации: теоретический аспект // Вестник НовГУ. 2012. №70 С.62-65.

16 Козлов В.В. Корпоративная культура: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – 304 с.

17 Корпоративная культура, Понятие и сущность корпоративной культуры - Корпоративное управление - Игнатьева И.А. Библиотека русских учебников [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://uchebnikonline.com/menedgmen/korporativne_upravlinnya_-_ignatyeva_ia/korporativna_kultura.htm

18 Спиридонова Г. В. Системный анализ в рекламной деятельности: опыт российских корпораций (Лукойл) // Всероссийский журнал научных публикаций. 2013. №2 (17)

19 Сайт ПАО «Лукойл» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/>

20 ПАО «Лукойл», «Кодекс деловой этики» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.lukoil.ru/materials/doc/documents/lukoil_corp_code.pdf

21 Retail Industry, ExxonMobil Mission Statement - A Money Mission With Profit-Centered Principles [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<http://retailindustry.about.com/od/retailbestpractices/ig/Company-Mission-Statements/ExxonMobil-Corporation-Mission-Statement.htm>

22 Захаров Александр Николаевич Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда // Вестник НГИЭИ. 2014. №9 (40) С.19-30.

23 Сайт компании «ЭксонМобил» в России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.exxonmobil.ru/>

24 Exxon Mobil Corporation website [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://exxonmobil.com/>

25 Кузнецов Андрей Анатольевич Функции корпоративной культуры как эффективного инструмента менеджмента // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2014. №2 (8) С.61-66.

26 Евминов Константин Николаевич Функциональный анализ корпоративной культуры // Вестник ТГУ. 2011. №8 С.236-238.

27 Устав открытого акционерного общества «НК «Роснефть» (новая редакция (с изменениями № 1)) [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.rosneft.ru

28 Прокопьева Т. В. Стратегические цели развития ОАО «НК «Роснефть» // МНИЖ. 2015. №4-2 (35) С.47-48.

29 Николаева К. В., Басырова Э. И., Гилязова А. А. Стратегия корпорации «Роснефть» в сфере инноваций и комплексного использования углеводородного сырья // Вестник Казанского технологического университета. 2013. №21 С.277-282.

30 Сайт ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://rosneft.ru/>

31 Кадачиев М. Х. Конкурентоспособность ТНК: Лукойл и Роснефть // Современные наукоемкие технологии. 2013. №10-1 С.15-16.

32 Елфимова Мария, Овчинникова Юлия. Практики корпоративного управления в России. // Мотивация и оплата труда, 2012. №1. С. 4-11.

33 Консолидированная финансовая отчетность ОАО "НК "Роснефть" 31 декабря 2015 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа:

https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_cons_report/Rosneft_FS_4Q_2015_RUS.pdf

34 Роснефть, Годовой отчет 2015 "Стабильность, технологии, развитие" [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rosneft.ru/attach/0/02/01/a_report_2015.pdf

35 ОАО "НК "Роснефть" Результаты по МСФО за 4 кв. и 12 мес. 2015 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rosneft.ru/attach/0/22/01/Rosneft_Q4_2015_IFRS_RUS.pdf

36 ПАО «НК «Роснефть» Анализ руководством финансового состояния и результатов деятельности компании за 3 месяца, завершившихся 31 декабря и 30 сентября 2015 года и за 12 месяцев, завершившихся 31 декабря 2015, 2014 и 2013 годов [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rosneft.ru/attach/0/22/01/MDA_RUS_4Q_2015.pdf

37 Погодаева Т.В., Жапарова Д.В., Казанцева Н.А. Инновационное развитие России: роль нефтегазового бизнеса // Бурение и нефть. 2015. №11. С. 18-21.

38 Журнал «Директор по персоналу», Совершенствование корпоративной культуры [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/65774-qqq-15-m11-sovershenstvovanie-korporativnoy-kultury>

39 Годовой отчет 2014 «Роснефть». [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rosneft.ru/attach/0/02/01/a_report_2014.pdf

40 Кодекс деловой и корпоративной этики НК «Роснефть» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rosneft.ru/attach/0/02/76/Kodeks_rus.pdf

41 Карасева К. С. Организационная культура как фактор роста производительности труда в транснациональных компаниях: проблемы изучения и регулирования // Проблемы современной экономики. 2014. №4 (52) С.111-114.

42 Грищенко Я.С. Корпоративная культура как компонент стратегии инновационного развития на примере ПАО «НК «Роснефть» // Научный альманах. 2016. N 4-1 (18). С. 63-69.

43 Токарев Анатолий Николаевич Анализ условий инновационного развития в нефтяной промышленности России // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2014. №1 С.186-190.

44 Токарев Анатолий Николаевич Инновации в нефтяной промышленности: институциональные аспекты // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2012. №-3 С.19-28.

45 Сергеева О. Ю., Качалкина К. Г. Анализ инвестиций НИОКР в нефтегазовом секторе ТЭК России [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). — Пермь: Зебра, 2015. — С. 55-59.

46 Паспорт программы инновационного развития ОАО «НК «Роснефть» 2015 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rosneft.ru/attach/0/11/99/passport_pinr_2015.pdf

47 Сайт компании «Татнефть», Совершенствование корпоративной культуры [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.tatneft.ru/korporativnoe-upravlenie/upravlenie-personalom/sovershenstvovanie-korporativnoy-kulturi?lang=ru>

48 Бадя Т.П. Взаимосвязь корпоративной культуры и внутренних коммуникаций. // Управление развитием персонала. 2011. №1. С. 5-10.

49 Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года «Инновационная Россия – 2020» (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 08.12.2011 N 2227-р).

50 Яценко И.С. Современное состояние мирового рынка технологий и перспективы России // Актуальные вопросы инновационной экономики. 2015. №9. С.15-24.

51 Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 08.08.2009) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»).

52 Попов А. И., Плотников В. А. Выбор новой модели развития и модернизация: основы перехода к инновационной экономике // Известия СПбУЭФ . 2012. №2.

53 Батукова Л.Р. Управление инновационной модернизацией экономики регионов Сибири: автореферат дисс. д-ра экон. наук / Л.Р. Батукова. – Красноярск, 2014.

54 Батукова Л. Р. О необходимости рассмотрения с позиции теории систем проблемы перехода (переведения) экономики на инновационную модель развития для достижения приоритетов, намеченных в программных статьях В.В. Путина // Сборник публикаций Аналитического центра «Экономика и финансы» по материалам международной научно-практической конференции: «Формирование экономического портрета национальной инфраструктуры страны: методологический и теоретический аспекты». М.: Аналитический центр «Экономика и финансы», 2015. – 106с.

55 Батукова Л.Р. Управление инновационной модернизацией экономики регионов Сибири: дисс. д-ра экон. наук / Л.Р. Батукова. – Красноярск, 2014.

56 Батукова Л. Р. К вопросу о формировании теоретико-методологической основы управления инновационной экономики в России // Евразийский союз ученых, XII Международная конференция: «Современные концепции научных исследований», ч.2, №3 (12), М.: 2015, - 172, с.66-70.

57 Бабанский А. В. Системы непрерывного улучшения продуктов и процессов. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 1999. – 237 с.

58 Абакумов В.В., Голубев А.А., Кустарев В.П., Подлесных В.И., Прохоров Ю.К., Тюленев Л.В. Под редакцией Подлесных В.И. Электронный учебник по дисциплине "Менеджмент" Особенности и основные черты японской системы менеджмента [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?index=11&tutindex=3

59 ПАО «НК «Роснефть» Отчет в области устойчивого развития 2013 [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rosneft.ru/attach/0/02/68/RN_SR_2013_WEB.pdf

60 Официальный сайт Microsoft Office, Skype для бизнеса
<https://products.office.com/ru-ru/skype-for-business/compare-plans>

61 Дмитриевский А. Н., Дубинин Б. Л., Кротова М. В. Условия формирования модели инновационного развития нефтяной компании // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2012. №9 С.50-55.

62 Индикаторы инновационной деятельности: 2016: статистический сборник / Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т И60 «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2016. – 320 с.

63 Касперович Сергей Антонович Взаимодействие инновационного развития с динамическими и качественными характеристиками экономического роста // Труды БГТУ. Серия 7: Экономика и управление. 2008. №7 С.6-9.)

64 Отчет PWC, «Рост через инновации: Российский и международный опыт» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pwc.ru/ru/innovationsurvey/assets/innovation-through-growth.pdf>

65 Дмитриевский А. Н., Дубинин Б. Л., Кротова М. В. Условия формирования модели инновационного развития нефтяной компании // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2012. №9 С.50-55.

66 Отчет PWC, Инновации в нефтегазовом секторе [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.pwc.ru/ru/energy-utilities-mining/publications/assets/innovation_survey2014.pdf

67 Национальный рейтинг российских высокотехнологичных быстроразвивающихся компаний «Техуспех», Круглый стол «Техуспех-2013: Российский потенциал в действии» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ratingtechup.ru/photos/kruglyy-stol-tekhuspekhh-2013-rossiyskiy-potentsial-v-deystvii/>

68 Смирнов С.Б. Результативность исследований и разработок в России // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2015. №7 С.59-63.

69 Е. Гайдар, Н. Главацкая, К. Рогов, С. Синельников- Мурылев, В. Стародубровский, Л. Фрейнкман. Экономика переходного периода Часть 2.

Сборник избранных работ. 2003—2009. — М.: Издательство «Дело» АНХ, 2010. — 816 с., 2010.

70 The Intersection Project: Россия / Европа / Мир, Нефтяная отрасль России: бал на палубе Титаника продолжается [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://intersectionproject.eu/ru/article/economy/sankcii-i-neft>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Систематизированные определения корпоративной культуры

| № п / п | Автор | Определение |
|---|----------------|---|
| 1 Функциональные определения корпоративной культуры | | |
| Зарубежные авторы: | | |
| 1 | К. Голд | Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что выделяет ее среди других в области |
| 2 | Г. Морган | Корпоративная культура (в метафизическом смысле) - одно из средств осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других способов передачи основных ценностей, убеждений, идеологий, которые направляют деятельность предприятия |
| 3 | Г. Хофстеде | Корпоративная культура - коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой |
| 4 | Е. Браун | Корпоративная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеет тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации |
| Отечественные авторы: | | |
| 1 | В.В. Томилов | Корпоративная культура - совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации |
| 2 | В.А. Погребняк | Корпоративная культура - это особая сфера организационной реальности, состоящей из комплексов специализированных определенным образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и результатов труда работников, включающие систему межличностных отношений, объединяет совокупности взаимосвязанных организационных явлений и процессов |
| 3 | И.Г. Самойлова | Корпоративная культура является интегральной характеристикой |

| | | |
|--|----------------|---|
| | | организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности, представленной в образе организации) |
| 4 | Е.А. Смирнов | Корпоративная культура - это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости организации работников между собой и с организацией, перспектив развития |
| 2 Психологические определения корпоративной культуры | | |
| Зарубежные авторы: | | |
| 1 | М. Мескон | Корпоративная культура - климат в организации, она отражает обычаи, присущие организации |
| 2 | Е. Шейн | Корпоративная культура - совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среды и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценным. |
| 3 | Е. Жак | Корпоративная культура - образ мышления, а также способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими». |
| 4 | П. Вейл | Корпоративная культура - уникальная общая психология организации |
| Отечественные авторы: | | |
| 1 | Р. Кричевский | Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манеру одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого и т.д. |
| 2 | Ю. Г. Одегов и | Корпоративная культура - это совокупность типичных для |

| | | |
|---|-------------------------------|---|
| | П.В. Журавлев | организации ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации |
| 3 | В.А. Гневко и И.П. Яковлев | Корпоративная культура - это определенная картина более или менее однородных и согласованных друг с другом представлений, значений и обобщений, которые действуют в трудовом процессе и разделяются различными категориями специалистов, ориентируя их и добавляя смысл их деятельности |
| 4 | Т.Ю. Базаров | Корпоративная культура - это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации |
| 3 описательные определения корпоративной культуры | | |
| Зарубежные авторы: | | |
| 1 | Д. Элдридж и А. Кромби | Корпоративная культура - это уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней задач |
| 2 | Р. Килманн, М. Сакстон | Корпоративная культура - это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, отношения и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами |
| 3 | Д. Ньюстром и К. Дэвис | Корпоративная культура - набор предположений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации |
| 4 | М. Мескон и М. Альберт | Корпоративная культура - преобладающие убеждения, обычаи и ожидания организации |
| Отечественные авторы: | | |
| 1 | А.В. Карпов | Корпоративная культура - совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации |
| 2 | Т.О. Соломанидина | Корпоративная культура - социально-духовное поле компании, формируется под влиянием материальных и нематериальных, явных |

| | | |
|--|--------------------------------|---|
| | | и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих является единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху |
| 3 | М.С. Злобин | Корпоративная культура - это творческая деятельность организации: как прошлая, воплощенная в ценностях, традициях, нормах; так и настоящая, основанная ценностях, нормах и традициях |
| 4 | С. В. Шекшня | Корпоративная культура - это ценности, отношения, поведенческие нормы, характерные для данной организации |
| 4 Историко-генетические определения корпоративной культуры | | |
| Зарубежные авторы: | | |
| 1 | В. Оучи | Корпоративная культура - это символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценности и убеждения |
| 2 | С. Мишон и П. Штерн | Корпоративная культура - это совокупность поведения, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену организации как жизненный опыт |
| 3 | К. Шольц | Корпоративная культура является неявной, невидимой и неформальной сознанием организации, которая управляет поведением людей и, в свою очередь, сама формируется под воздействием их поведения |
| 4 | М. Коул | Корпоративная культура возникает везде, где люди на протяжении какого-то периода времени включены в совместную деятельность |
| Отечественные авторы: | | |
| 1 | В. Певец | Корпоративная культура - очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам |
| 2 | А.О. Блинов и О.В. Василевская | Корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, которые выражаются в ценностях, заявляются организацией, задавая людям ориентиры их поведения и действий, передаются через |

| | | |
|--|------------------------|--|
| | | символические средства духовного и материального внутренне организационного общения. |
| 3 | Б.Ф. Усманов | Корпоративная культура является традициями и манерой поведения, в которую облакаются основные ценности организации и ее кадрового состава |
| 4 | О.О. Максименко | Корпоративная культура - отношения, нормы и ценности, стили поведения, которая воспроизводится между людьми, считая признак воспроизведения ключевой в анализе и функционировании организационной культуры |
| 5 нормативные определения корпоративной культуры | | |
| Зарубежные авторы: | | |
| 1 | Х. Шварц и С. Дэвис | Корпоративная культура - комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации |
| 2 | В. Сате | Корпоративная культура - набор важных установок (часто сформулированных), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов |
| 3 | М. Армстронг | Корпоративная культура - это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации |
| 4 | Д. Мацумото | Корпоративная культура - динамическая система правил, разделяемых членами организации |
| Отечественные авторы: | | |
| 1 | В. Козлов и А. Козлова | Корпоративная культура - система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития. |
| 2 | Е. Уткин | Корпоративная культура - система ценностей и убеждений, которые разделяются всеми работниками фирмы и определяют их поведение, характер жизнедеятельности организации |
| 3 | О.С. Виханский | Корпоративная культура - набор важнейших направленных на |

| | | |
|---|--------------|---|
| | и О. Наумов | членов коллектива предположений, приобретают выражение в ценностях, декларируемых организацией, и задают людям ориентиры их поведения и действий |
| 4 | С. Румянцева | Корпоративная культура - это общие ценности, производимые организацией, социальные нормы, установки поведения, которые регламентирует действия лица |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ОАО «НК «Роснефть»

Консолидированный баланс (в млрд руб.)

| | Прим. | На 31 декабря | |
|--|-------|---------------|--------------|
| | | 2015 г. | 2014 г. |
| АКТИВЫ | | | |
| Оборотные активы | | | |
| Денежные средства и их эквиваленты | 20 | 559 | 216 |
| Денежные средства с ограничением к использованию | 20 | 2 | 1 |
| Прочие оборотные финансовые активы | 21 | 986 | 723 |
| Дебиторская задолженность | 22 | 367 | 554 |
| Товарно-материальные запасы | 23 | 219 | 233 |
| Авансы выданные и прочие оборотные активы | 24 | 271 | 404 |
| Итого оборотные активы | | 2 404 | 2 131 |
| Внеоборотные активы | | | |
| Основные средства | 25 | 5 895 | 5 666 |
| Нематериальные активы | 26 | 48 | 49 |
| Прочие внеоборотные финансовые активы | 27 | 510 | 281 |
| Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия | 28 | 353 | 347 |
| Банковские кредиты выданные | | 18 | 14 |
| Отложенные налоговые активы | 17 | 25 | 24 |
| Гудвилл | 26 | 227 | 215 |
| Прочие внеоборотные нефинансовые активы | 29 | 8 | 9 |
| Итого внеоборотные активы | | 7 084 | 6 605 |
| Активы, предназначенные для продажи | 8 | 150 | – |
| Итого активы | | 9 638 | 8 736 |
| ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ | | | |
| Краткосрочные обязательства | | | |
| Кредиторская задолженность и начисления | 30 | 476 | 494 |
| Кредиты и займы и прочие финансовые обязательства | 31 | 1 040 | 1 216 |
| Обязательства по налогу на прибыль | | 8 | 39 |
| Обязательства по прочим налогам | 32 | 138 | 162 |
| Резервы | 33 | 28 | 36 |
| Предоплата по долгосрочным договорам поставки нефти и нефтепродуктов | 34 | 120 | 80 |
| Прочие краткосрочные обязательства | | 7 | 4 |
| Итого краткосрочные обязательства | | 1 817 | 2 031 |
| Долгосрочные обязательства | | | |
| Кредиты и займы и прочие финансовые обязательства | 31 | 2 283 | 2 190 |
| Отложенные налоговые обязательства | 17 | 579 | 594 |
| Резервы | 33 | 143 | 107 |
| Предоплата по долгосрочным договорам поставки нефти и нефтепродуктов | 34 | 1 785 | 887 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 35 | 39 | 46 |
| Итого долгосрочные обязательства | | 4 829 | 3 824 |
| Обязательства, относящиеся к активам, предназначенным для продажи | 8 | 63 | – |
| Капитал | | | |
| Уставный капитал | 37 | 1 | 1 |
| Добавочный капитал | 37 | 507 | 493 |
| Прочие фонды и резервы | | (768) | (500) |
| Нераспределенная прибыль | | 3 146 | 2 878 |
| Итого акционерный капитал Роснефти | | 2 886 | 2 872 |
| Неконтролирующие доли | 18 | 43 | 9 |
| Итого капитал | | 2 929 | 2 881 |
| Итого обязательства и капитал | | 9 638 | 8 736 |

Президент



И.И. Сечин

29 марта

2016 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ОАО «НК «Роснефть»

Консолидированный отчет о прибылях и убытках (в млрд руб.)

| | Прим. | За годы, оканчивающиеся 31 декабря | |
|---|--------|---------------------------------------|---------------|
| | | 2015 г. | 2014 г. |
| Выручка от реализации и доход/(убыток) от ассоциированных и совместных предприятий | | | |
| Реализация нефти, газа, нефтепродуктов и нефтехимии | 9 | 5 071 | 5 440 |
| Вспомогательные услуги и прочая реализация | | 70 | 75 |
| Доход/(убыток) от ассоциированных и совместных предприятий | 28 | 9 | (12) |
| Итого выручка от реализации и доход/(убыток) от ассоциированных и совместных предприятий | | 5 150 | 5 503 |
| Затраты и расходы | | | |
| Производственные и операционные расходы | | 575 | 469 |
| Стоимость приобретенной нефти, газа, нефтепродуктов и услуг по переработке | | 530 | 495 |
| Общехозяйственные и административные расходы | | 130 | 114 |
| Тарифы за пользование нефтепроводом и расходы на транспортировку | | 542 | 471 |
| Затраты, связанные с разведкой запасов нефти и газа | | 13 | 19 |
| Износ, истощение и амортизация | 25, 26 | 450 | 464 |
| Налоги, кроме налога на прибыль | 10 | 1 277 | 1 195 |
| Экспортная пошлина | 11 | 925 | 1 683 |
| Итого затраты и расходы | | 4 442 | 4 910 |
| Операционная прибыль | | 708 | 593 |
| Финансовые доходы | 12 | 55 | 30 |
| Финансовые расходы | 13 | (269) | (219) |
| Прочие доходы | 14 | 75 | 64 |
| Прочие расходы | 14 | (72) | (54) |
| Курсовые разницы | | 86 | 64 |
| Реализованные курсовые разницы по инструментам управления курсовым риском | 6 | (123) | – |
| Прибыль до налогообложения | | 460 | 478 |
| Налог на прибыль | 17 | (104) | (128) |
| Чистая прибыль | | 356 | 350 |
| Чистая прибыль, относящаяся к: | | | |
| - акционерам Роснефти | | 355 | 348 |
| - неконтролирующим долям | 18 | 1 | 2 |
| Чистая прибыль, относящаяся к Роснефти, на одну обыкновенную акцию (в рублях) – базовая и разводненная прибыль | 19 | 33,50 | 32,84 |
| Средневзвешенное количество акций в обращении (миллионов шт.) | | 10 598 | 10 598 |