

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Известно, что управление предприятием в состоянии экономического дисбаланса требует от руководителя применения навыков предвидения кризисов и их отрицательных последствий, а также устранения различных негативных факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия в данный момент времени. Каждый квалифицированный специалист имеет представление о различных методах антикризисного управления и подразделении их на различных уровнях менеджмента.

Являясь одними из крупнейших поставщиков на мировом рынке энергоресурсов, российские нефтегазовые компании имеют ограниченные возможности контролировать цены на свою продукцию, поскольку последние зависят от конъюнктуры мирового рынка энергоресурсов, баланса спроса и предложения на рынках сбыта, социальноэкономической и политической ситуации в мире и отдельных регионах, погодных условий, природных и техногенных катаклизмов. Отмеченный фактор во многом определяет динамику доходности ценных бумаг нефтегазовых компаний России.

ПАО «Роснефть» является одной из самых крупных компаний в нефтедобывающем секторе мирового хозяйства. Холдинг занимается геологоразведкой, производством и реализацией нефтепродуктов и продуктов нефтехимии как на отечественном российском рынке, так и на мировом, ведет активную добычу углеводородов (нефти и газа).

Более 75 % компании ПАО НК «Роснефть» находится в собственности государства, которое рассматривает данное предприятие в качестве одного из стратегических промышленных объектов страны.

Целью работы является анализ основ менеджмента. Исходя из данной цели, можно выделить следующие задачи работы:

- раскрыть понятие и сущность управления организацией;
- определить функции менеджмента организации;

- дать общую характеристику организации;
- выделить функции и методы управления в организации;
- провести анализ внутренней и внешней среды организации;
- установить проблемы менеджмента в организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию менеджмента в организации.

Как известно, в нынешнее время «Роснефть» переживает не лучшие свои времена. Можно сказать, что наблюдается новые кризисные явления в области нефтедобычи. В связи с изменениями цен на нефть на мировом рынке, а именно со снижением стоимости барреля нефти, превышающим нижнее предельное значение, в котором предприятие достигает точки безубыточности.

Возникает проблема в финансовой сфере, а так как она затрагивает не только отдельно предприятие, но и государство в целом, это крайне негативно сказывается на экономической ситуации в стране, что в свою очередь еще более усугубляет положение действующих предприятий. В то же время возникает необходимость разработки стратегии управления предприятием для предотвращения и устранения последствий влияния кризисных явлений.

1. Теоретические основы менеджмента

Понятие и сущность менеджмента организации

На данный момент существует множество трактовок понятия «управление» или «менеджмент», которые отличаются степенью общности и сферой применения, а также рядом функций, закладываемых в данное понятие, но при этом в той или иной степени в каждом случае выделяются объекты, субъекты управления, цели менеджмента, располагаемые условия, средства, предполагаемые результаты [1, с. 53].

Управление можно охарактеризовать как преобразующую и направляющую деятельность, которая осуществляется субъектом управления в отношении объекта и обеспечивает достижения заданных целей управленческой деятельности. Рассмотрим два определения «управления» для более глубокого понимания и дальнейшего анализа.

- Управление является процессом воздействия субъекта на объект, который направлен на то, чтобы упорядочить, сохранить, разрушить или изменить систему объекта согласно поставленных целей. [3, с. 77].

- Управление определяется функциями планирования, организации, мотивации, а также контроля в рамках организации, что необходимо для формулировки и достижения целей предприятия.

Зачастую в отечественной научной литературе наряду с термином «управление» используют понятие «менеджмент», хотя, по нашему мнению, управление является значительно более обширным понятием [12, с. 17]. Тем не менее, для простоты восприятия в данной работе эти термины будут употребляться как синонимы. Значимость применения научного подхода в управленческой деятельности подтверждают работы Ф. Тейлора, который сделал значительный вклад для определения менеджмента в отдельную науку. Ф. Тейлор в своем труде «Принципы научного менеджмента», определил ряд задач [15, с. 51]:

- определить потери, которые терпит страна ввиду неэффективности управления, разбирая простые примеры и ситуации;

- убедить читателей, что системный менеджмент является тем средством, которое помогает избегать подобных потерь, так как поиск рабочих «особого склада» эти проблемы не решит;

- доказать, что менеджмент является подлинной наукой, основанной на ряде законов, правил и принципов;

- убедить читателя, что данные принципы можно применять во всех видах деятельности человека и при правильном использовании достичь значительных результатов.

Второе определение менеджмента, которое мы привели, отображает данную позицию. Представителями бихевиористического направления менеджмента управление рассматривается как процесс взаимодействия индивидов. Они рассматривают задачи менеджмента как изучение межличностного взаимодействия. Другие ученые рассматривают менеджмент как процесс принятия решений, возводя данный аспект в ключевую идею своей теории [17, с. 58].

По мнению Г. Саймона, менеджмент является равнозначным процессу принятия решений, соответственно, суть менеджмента как науки сводится к анализу этого

процесса для его оптимизации. По нашему мнению, данный подход является практически оправданным, так как принятие решений является одним из ключевых аспектов менеджмента [5, с. 78].

В то же время, не следует нивелировать важность функций управления, так как система управления эффективна только в случае ее целостности и четко отлаженных процессов. В процессе развития кибернетики менеджмент стали рассматривать как процесс информационного взаимодействия. Идея состоит в том, что связь является управлением и зависит от информации, которой располагает предприятие.

Так как мы не ставили себе цель проанализировать приведенные подходы к управлению, можем в целом сделать вывод, что каждая предложенная модель и трактовка имеет как свои недостатки, так и достоинства. Основным вывод будет таковым, что менеджмент в любом случае строится на научных методах и достижениях конкретных научных исследований [7, с. 92].

Когда наука рассматривала мир как механистическую систему, продвигалась идея «классической» теории менеджмента, которая была основана на редукционизме, объективизме и элементаризме, что проявлялось в изучении целостной системы как суммы ее составляющих, без учета их взаимодействия и эффекта синергии. «Классическая» теория менеджмента рассматривала организацию как сумму индивидов, не принимая во внимание процессы взаимодействия между ними [16, с. 551].

Принципиальным вопросом является то, что рациональность управления рассматривалась по-разному в зависимости от эпохи, а в новом варианте этого понятия учтены стохастические природные и общественные процессы, многовариантность и динамичность внешней среды, взаимосвязи и изменение тенденций в самоорганизующихся процессах. Также следует отметить, что философские исследования науки управления на сегодняшний день соответствуют современным взглядам на менеджмент [11, с. 21].

Философское трактование менеджмента противопоставляется механистической и редукционистской теории, оно опровергает понятие целостной системы как механической суммы составляющих. Таким образом, данное направление более детально рассматривает процесс принятия решений в условиях неопределенной среды, взаимодействие людей внутри организации, межорганизационные взаимодействия. Таким образом, менеджмент сформировался как «синергическое»

взаимодействие и организацию рассматривают как открытую систему.

Функции менеджмента организации

Среди **функций системы менеджмента** ведущей по праву считается планирование, которое заключается в формулировании миссии, целей и задач на предстоящий период, разработки стратегии действий, составление планов и программы для их реализации. Популярность данной функции завоевали следующие преимущества [1, с. 51]:

- планирование позволяет определить направление деятельности компании;
- данная функция позволяет снизить влияние на организацию изменений во внешней среде;
- планирование помогает избегать потерь и нерационального расходования времени и ресурсов;
- данная функция позволяет установить конкретные стандарты и нормы для контроля над ходом работ.

Функция организации заключается в практическом воплощении замыслов, содержащихся в различных планах и программах путем определения фронта работ, способ ее выполнения и того, кто какую задачу будет выполнять и проявляется в построении организационной структуры предприятия [2, с. 80].

Выделим основные **функции системы менеджмента** в построении организации:

- распределение фронта задач по конкретным должностям и отделам;
- определение спектра задач, которые соответствуют конкретным должностям, а также рамки должностных полномочий по каждому рабочему заданию [15, с. 77];
- обеспечение координации разнообразных и разнотипных видов задач предприятия;
- объединение отдельных видов рабочих заданий в группы;
- обеспечение взаимосвязи и взаимодействия между отдельными работниками как внутри подразделений, так и за его пределами;
- построение непрерывной (скалярной) цепочки подчинения, связывающей верхние уровни компании с нижними;
- распределение и разблокировка ресурсов организации [13, с. 49].

Поскольку организация является не только производственной, но и социальной системой, то важными **функциями системы менеджмента** является мотивация всех членов компании, а также формирование благоприятной рабочей атмосферы и

разрешение различного рода конфликтов. Успех в достижении конечного результата зависит от степени заинтересованности работников в результатах работы.

Таким образом, менеджеру необходимо знать приемы воздействия на людей с тем, чтобы склонить их действовать в интересах предприятия. Цель мотивации заключается в том, чтобы через хорошую работу сотрудников в организации, дать им возможность удовлетворить их потребности и решить их личные жизненные проблемы [14, с. 28].

Оценку и корректировку результатов деятельности предприятия, и ее сотрудников осуществляет функция контроля. Контроль как **функция системы менеджмента** в управлении призван отслеживать ход выполнения поставленных задач с целью обеспечения их выполнения по намеченному графику, что позволит компании минимизировать потери и усовершенствовать работу системы менеджмента на предприятии [5, с. 61].

Осуществляя функцию планирования, менеджер обеспечивает единое направление усилий всех членов организации на достижение общих целей. Планирование в организации начинается с определения цели или группы целей, ради которых она создается, и основных видов деятельности членов организации для достижения этих целей.

Общепризнано, что в процессе управления социально-культурной деятельностью реализуются его основные функции: планирование, организация, мотивация, контроль и др. (табл. 1.)

Таблица 1 - Основные функции менеджмента[4, с. 41]

Функции	Реализация
Планирование	Предполагает прогнозирование управленческой деятельности, конкретизацию ее целей и задач, форм и методов их реализации, согласованных по содержанию, времени, исполнителям, использованию ресурсов. Осуществляется планирование социально-культурной деятельности с учетом культурных запросов и интересов потребителей услуг

Организация	<p>Призвана привести план работы организации культуры в действие, установить определенный порядок и условия функционирования. Организация как процесс реализации планов предполагает уточнение и конкретизацию определенных задач, их доведение до исполнителей, распределение функциональных обязанностей работников, обеспечение всеми необходимыми материальными, финансовыми и информационными средствами, организацию (объединение) рабочих групп, порядка взаимодействия и т.д.</p>
Мотивация	<p>Побуждение себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации; под ее воздействием изменяется отношение человека к своему свободному времени, формируются потребности и интересы</p>
Контроль	<p>Процесс проверки и сопоставления фактических результатов деятельности с запланированными; позволяет определить реальное положение дел в организации культуры, эффективность ее деятельности (по результатам контроля осуществляется корректировка планов и программ, принимаются рациональные управленческие решения)</p>

Осуществляя функцию организации деятельности, менеджер создает структуру организации, состоящую из определенных элементов — отделов, выполняющих конкретные задачи [11, с. 99]. Подбирая людей для конкретной работы, менеджер систематизирует деятельность людей, делегируя отдельным лицам задания, полномочия, права на использование ресурсов организации.

Функция мотивации заключается в том, чтобы менеджер способствовал созданию у членов организации внутреннего побуждения к действиям как через чисто экономический подход (премии, повышение оклада), так и через удовлетворение сложной совокупности потребностей каждого члена коллектива, обеспечивая тем самым продуктивную, высокоэффективную работу [9, с. 56].

Функция контроля необходима для обеспечения того, чтобы организация действительно достигла поставленных целей. На практике существуют три аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов, т.е. точных целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени;
- измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период [8, с. 29];
- сравнение достигнутых результатов с предполагаемыми. Перечисленные функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль) имеют две общие характеристики, являющиеся связующими звеньями:

1) требуют принятия решений;

2) для них необходима коммуникация, обмен информацией (для принятия правильных решений и для правильного понимания принятых решений членами организации) [10, с. 44].

Основными требованиями для принятия эффективного, единственно правильного решения являются понимание масштабов проблемы и наличие адекватной информации (для чего необходимы коммуникации).

Таким образом, все вышеназванные **функции системы менеджмента** призваны обеспечить движение предприятия к поставленным целям, способствуя успешному, эффективному и результативному сотрудничеству управляющей и управляемой подсистем в их единстве и взаимосвязи [2, с. 31].

Экономическое управление, в свою очередь, регулирует совокупность задач, решение которых фактически означает формирование экономических механизмов управления развитием, а именно: установление и измерение связей между экономическими характеристиками предприятия (производством, затратами, себестоимостью, ценой, прибылью) по видам продукции, их влияния на темпы развития предприятия; расчет и обоснование объемов производства, цены, структуры расходов и номенклатуры производственной продукции и услуг, которые обеспечивают высокие темпы развития предприятия; использование схем специализации и внешней кооперации и т.п.

К инструментам усиления влияния механизма управления на развитие производственного предприятия также целесообразно отнести систему индикаторов развития предприятия, использование которой позволит своевременно установить отклонения от нормативных значений или нормального состояния. Нормальное экономическое развитие предприятия - это состояние, при

котором не нарушаются базовые законы производства, а величины экономических показателей (прибыль, рентабельность, срок окупаемости и др.) находятся в установленных пределах [3, с. 87].

Систему индикаторов целесообразнее всего сформировать в двух блоках в соответствии с составляющими организационно-экономического механизма развития предприятия. Этими блоками являются экономический и организационный, поскольку ошибки обеих составляющих вызывают отклонения от запланированной траектории развития предприятия. Форма представления индикаторов может быть вариативной – в виде нормативных границ или эталонных значений.

2. Анализ менеджмента в организации (на примере ПАО НК «РОСНЕФТЬ»)

2.1. Общая характеристика организации

Полное наименование: Открытое акционерное общество "Нефтяная компания «Роснефть» [29].

ОГРН: 1027700043502.

Руководители: Сечин Игорь Иванович – Президент, Председатель Правления.
Худайнатов Эдуард Юрьевич – первый вице-президент, заместитель Председателя Правления.

Адрес: ГСП-8 117997, Москва, Софийская наб., д.26/1.

Основные направления деятельности: Поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти и газа, переработка сырья, реализация нефти, газа и продуктов нефтепереработки [30].

ПАО «Роснефть» является лидером российской нефтяной отрасли и крупнейшей нефтегазовой корпорацией мира. Основные виды деятельности компании:

- поиск и разведка месторождений углеводородов;
- добыча нефти, газа, газового конденсата;

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

Компания включена в перечень стратегических предприятий России. Ее основным акционером (50% + 1 обыкновенная акция) является АО «РОСНЕФТЕГАЗ», на 100% принадлежащее государству, 19,75% акций принадлежит компании ВР [28, с. 3], 19,5% акций принадлежит компании QHG Shares Pte. Ltd., одна акция принадлежит государству в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, оставшиеся акции находятся в свободном обращении [28, с. 4].

Основными целями и задачами ПАО «НК «Роснефть» являются восполнение запасов на уровне не менее 100%, эффективная добыча на зрелых месторождениях и ее рост за счет реализации новых проектов, создание новых кластеров добычи на шельфе, развитие технологий и внедрение практик проектного управления мирового уровня, монетизация газовых запасов и конкурентный рост добычи, оптимальная конфигурация НПЗ и максимально прибыльная реализация продукции Компании.

«Роснефть» — лидер российской нефтепереработки. В состав нефтеперерабатывающего и нефтехимического блока Компании входят 13 крупных НПЗ, расположенных в ключевых регионах России, три нефтехимических, четыре газоперерабатывающих предприятия (с учетом активов ПАО АНК «Башнефть» и доли в ПАО «Славнефть ЯНОС»), а также два завода по производству катализаторов и одно сервисное предприятие [29].

В Германии Компания владеет долями в трех НПЗ, контролирует более чем 12% нефтеперерабатывающих мощностей с общим объемом переработки 12,5 млн т в год, а в Белоруссии косвенно владеет 21% акций ПАО «Мозырский НПЗ». Сбытовая сеть Компании охватывает 59 регионов России, а также страны ближнего зарубежья.

Приверженность прозрачному и ответственному управлению Компанией чрезвычайно важна для поддержания доверия инвесторов и получения акционерами максимальной отдачи от своих инвестиций в долгосрочной перспективе [26, с. 33].

Система корпоративного управления ПАО «НК «Роснефть» обеспечивает соблюдение всех прав акционеров в соответствии с требованиями российского и международного законодательства, рекомендациями кодекса корпоративного управления Банка России и внутренними документами Компании. Корпоративное управление — это многоуровневая система отношений, посредством которой осуществляется руководство и контроль деятельности ПАО «НК «Роснефть» с целью увеличения его стоимости и поддержания репутации в интересах акционеров, работников, кредиторов и других заинтересованных сторон [24, с. 111].

Высшим органом управления ПАО «НК «Роснефть» является Общее собрание акционеров. Совет директоров осуществляет стратегическое руководство деятельностью Компании от имени и в интересах всех акционеров.

Руководство текущей деятельностью ПАО «НК «Роснефть» осуществляется единоличным исполнительным органом и коллегиальным исполнительным органом [28, с. 5]. Исполнительные органы управления подотчетны Совету директоров и Общему собранию акционеров. Производственная организационная структура представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Производственная организационная структура ПАО «НК «Роснефть» [29]

Производственную организационную структуру компании можно охарактеризовать как функциональную. ПАО «НК «Роснефть» осуществляет постоянный мониторинг эффективности системы корпоративного управления, в соответствии с меняющимися экономическими условиями проводит мероприятия, направленные на совершенствование практики корпоративного управления, требованиями действующего законодательства и регулятора. В соответствии с Уставом ПАО «НК «Роснефть» органами управления Компанией являются [27, с. 90]:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- коллегиальный исполнительный орган (Правление);
- единоличный исполнительный орган (Президент).

Все акционеры ПАО «НК «Роснефть» являются владельцами голосующих акций и могут участвовать в общем собрании акционеров Компании с правом голоса по всем вопросам его компетенции [17, с. 56].

Порядок созыва, подготовки и проведения общего собрания акционеров ПАО «НК «Роснефть» регулируется Уставом, Положением об общем собрании акционеров и Кодексом корпоративного поведения Компании. ПАО «НК «Роснефть» ежегодно проводит годовое общее собрание акционеров. Инициатором проведения годового общего собрания акционеров Компании является Совет директоров ПАО «НК «Роснефть» [29].

Общие собрания акционеров, которые Компания может проводить помимо годового общего собрания акционеров, являются внеочередными. Совет директоров ПАО «НК «Роснефть» в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Компании осуществляет общее руководство деятельностью ПАО «НК «Роснефть», за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров Компании.

Члены Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» избираются общим собранием акционеров на срок до следующего годового общего собрания акционеров. Совет директоров избирается в составе 9 членов.

В Совете директоров обеспечено оптимальное соотношение исполнительных, неисполнительных и независимых членов (4 члена Совета директоров являются независимыми). В соответствии с Кодексом корпоративного поведения ПАО «НК «Роснефть» Совет директоров Компании для реализации своих функций создает из своих членов постоянно действующие Комитеты [29].

2.2. Функции и методы менеджмента организации

В целом, стиль управления в компании можно охарактеризовать как демократический. Демократический стиль управления определяется высокой степенью децентрализации. Руководитель с таким стилем управления доверяет своим подчиненным, поощряет их инициативу, активно и разнообразно мотивирует их к работе, поощряя за результаты. Решения в таком коллективе принимаются коллегиально [12, с. 71].

Руководителям демократам важны их сотрудники, они поощряют творческий подход к решению поставленных задач, поощряют наличие собственного мнения у работников и часто прислушиваются к этому мнению. Демократический стиль руководства по предпринимательским функциям и функциям предпринимательского менеджмента характеризуется средней степенью предпринимательского риска.

Для того, чтобы данный стиль был эффективен работники должны быть ответственными и инициативными, а также дисциплинированными [11, с. 48].

Работники хорошо информированы о том, какие процессы протекают в компании и безразличны к судьбе своей организации. Сотрудники работают для достижения предприятием успеха, так как понимают, что успех организации в целом — это успех каждого из них в отдельности. Принимаемые решения являются более взвешенными, так как изучаются всесторонне и с разных позиций [15, с. 90].

Таким образом, одной из важнейших задач руководителя организации является определение необходимого стиля руководства в том или ином подразделении и, отталкиваясь от этого назначить подходящего менеджера. Важной характеристикой менеджера можно считать умение переключаться между разными стилями, выбирая наиболее подходящий, а также способность своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям. Руководитель, выбрав стиль управления в работе, стремится привести организацию к успеху [26, с. 30].

Реализация демократического стиля работы увеличивает мотивацию, и использование определенного нажима, создает единую позитивную социально – психологическую атмосферу и фокусируется на укреплении личной заинтересованности в работе и возможность принять участие в создании разработок и реализации целей организации. Преимуществом этого стиля

управления является [1, с. 62]:

- высокая вероятность принятия правильных решений;
- интеграция всего персонала для создания качественной работы;
- полное использование способностей, квалификации и инициатив работников;
- уменьшение количества возможных конфликтов с текущим обменом идей и общей оценки накопленных проблем;
- повышение чувства ответственности индивида за выполнение задач целой группы;
- удовлетворения ожиданий рабочих в борьбе за повышение профессионального роста и личных ожиданий.

К недостаткам относятся: растягивание времени внедрения цели в связи с взвешиванием всех позиций и взглядов; необходимость использования высоких социальных навыков и определенных личных качеств [9, с. 331].

Отделим конкретные функции и методы управления, присущие управлению развитием персонала в компании ПАО «НК «Роснефть», среди которых автором предложены следующие [29]:

- определение приоритетных составляющих системы развития персонала по работе над ними;
- разработка и внедрение программ по адаптации персонала;
- определения финансовых и нематериальных возможностей предприятия по развитию персонала;
- проведение профориентационной работы среди персонала на предмет выявления их способностей по выполнению определенных производственно-управленческих функций;
- выявления необходимости по обновлению или модернизации методического и программного обеспечения;
- выявление профессионально-компетентностного уровня работников и определения его соответствия занимаемой должности на основе проведения их оценки;
- проведение профессионального обучения персонала на основе первичной профессиональной подготовки, повышения квалификации, профессиональной переподготовки и тому подобное [13, с. 80];

- разработка и реализация программ по развитию персонала;
- выявление личностных и профессиональных качеств персонала с целью планирования их карьерного роста и карьерного якорю и их взаимосвязь с приоритетами развития предприятия;
- соблюдения положений законодательства в части развития персонала;
- регулирования отношений между работником, профсоюзом и работодателем (или его представителем) [4, с. 37];
- координация работ линейных и кадровых менеджеров.

Наряду с общими функциями отдельно выделим специфические функции управления ПАО «НК «Роснефть», в состав которых предложено включить [3, с. 53]:

- функция выработки знаний отвечает за необходимость создания, трансфера, распространения, аккумулирования и хранения знаний, генерируемых персоналом с целью их использования сегодня и в будущем;
- просветительская функция предполагает всестороннее развитие способностей работников на основе первичной профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- функция распределения ресурсов на развитие персонала за первоочередным принципом в зависимости от целей предприятия;
- функция инноватики предусматривает обеспечение процесса профориентации, адаптации, оценки, профессионального обучения, мотивации, социального развития персонала современными средствами связи, работы, обработки информации;
- функция согласования целей работников и предприятия на основе выявления взаимовыгодных приоритетных задач [8, с. 112].

В комплексе общие, конкретные и специфические функции определяют тот перечень действий, который необходимо осуществлять управляющей подсистемой для того, чтобы функционирование управляемой подсистемы привело к достижению социально-экономической эффективности деятельности предприятия.

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

ПАО «НК «Роснефть» является локомотивом развития российской нефтегазовой отрасли и в рамках своей деятельности выступает гарантом эффективного использования уникальной ресурсной базы и энергобезопасности страны [29].

ПАО «НК «Роснефть» вносит и в долгосрочной перспективе продолжит вносить существенный вклад в развитие страны, главным образом, за счет реализации масштабных проектов по добыче нефти и газа, переработке, а также надежного снабжения потребителей энергоресурсами.

Стратегические цели компании разделены по направлениям деятельности:

1. В сфере разведки и добычи [28, с. 4]:

- **Добыча нефти и конденсата:** эффективно стабилизировать добычу на зрелых месторождениях. Рост за счет реализации новых проектов, разработка трудноизвлекаемых запасов и месторождений со сложными коллекторами. Компания намерена создать портфель эффективных международных проектов, нацеленных на долгосрочный рост.

- **Геологоразведка:** высокоэффективный прирост запасов. Компания нацелена открыть запасы и формировать/развивать новые нефтегазодобывающие кластеры.

- **Шельфовые проекты:** реализовать уникальные перспективы роста добычи УВ и создавать стоимость на базе портфеля активов на шельфе, а также стать лидером в сфере нефтегазодобычи на шельфе [28, с. 5].

2) В сфере газового бизнеса: увеличить акционерную стоимость Компании за счет роста добычи газа посредством высокоэффективного портфеля продаж.

3) В сфере переработки, коммерции и логистики.

Переработка:

- удержание лидерства в отрасли по эффективности и безопасности;

- оптимизировать конфигурацию НПЗ, чтобы соответствовать рыночным потребностям и повысить устойчивость к изменениям в налоговом режиме;

- развитие источников финансирования собственного развития и развития в других сегментах [27, с. 79].

4) В сфере коммерции и логистики: размещать продукцию других бизнес-сегментов компании наиболее прибыльным способом.

5) В сфере внутреннего сервиса. Сформировать технологический нефтесервисный бизнес, который обеспечит технологическую и экономическую эффективность в

сравнении с конкурентами.

б) В сфере технологии и локализации [29].

- Технологии: выход на мировой уровень технологической обеспеченности, разрабатывать и внедрять передовые технологии;

- Локализация: локализовать технологии, производство оборудования и услуг и обеспечение с высоким мультипликативным эффектом в смежных отраслях, как в регионах присутствия, так и в стране.

Среди основных ценностей компании можно выделить:

1. **Лидерство.** Компания стремится к лидерству во всех аспектах своей деятельности. Компания планирует будущее при помощи оригинальных идей и новейших технологий и не допускает ущерба обществу или окружающей среде.
2. **Результативность.** Компания достигает поставленных целей и ставит перед собой новые задачи, руководствуясь профессионализмом, дисциплиной и взаимодействием, которое обеспечивает соблюдение баланса интересов между работниками и компанией в целом [7, с. 107].
3. **Добросовестность.** Компания берет на себя ответственность за все, что говорит и делает. Компания действует последовательно и открыто в отношении своих коллег, клиентов и партнеров, неукоснительно выполняя взятые на себя обязательства.
4. **Безопасность.** Важнейший приоритет компании состоит в сохранении жизни и здоровья сотрудников, обеспечении безопасности труда работников и окружающей среды.

Данные ориентиры и корпоративные ценности предполагают осознанную активность и инициативу каждого работника предприятия. Единые правила и стандарты поведения сотрудников закреплены в Кодексе деловой и корпоративной этики. Соблюдение данных стандартов является обязательным для каждого руководителя и работника компании [29].

2.3. Анализ внутренней и внешней среды организации

Для анализа внешней и внутренней среды были сопоставлены характеристики ПАО НК «Роснефть» в сравнении с основными конкурентами, была оценена внутренняя среда компании, а также проанализированы внешние условия, которые содержат как угрозы, так и возможности для развития [6, с. 112].

Исходя из полученных данных SWOT-анализа можно сделать вывод о том что одной из наиболее сильных сторон данного предприятия является лидерство по объемам добычи нефти в России и по запасам среди публичных компаний мира. Что безусловно даёт преимущество перед конкурентами [29].

Слабой же стороной является высокая долговая нагрузка [14, с. 67].

Для таких крупных компаний сотрудники являются главным ее активом, именно от сотрудников зависит деловая репутация компании, поэтому следует помнить и соблюдать правила общения с коллегами, партнерами, правила размещения информации в интернете и при работе с конфиденциальной информацией.

Стандарты деловой этики представляют собой свод норм поведения и рекомендаций, позволяющих определить модель эффективного поведения в сложных нестандартных ситуациях, возникающих в процессе осуществления деятельности компании [17, с. 53].

Проведенное исследование позволило выявить основные элементы, образующие корпоративную культуру (далее – КК) ПАО «НК «Роснефть» и определить степень их формальной закреплённости на уровне внутренних порядков, положений, регламентов. Матрица SWOT для ПАО НК «Роснефть» представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа для ПАО НК «Роснефть» [27, с. 85]

Сильные стороны

Слабые стороны

Лидер по объемам добычи нефти в России и по запасам среди публичных компаний мира. Высокая степень вертикальной интеграции нефтяного бизнеса. Сравнительно малая степень выработанности месторождений. Приоритет при распределении стратегических нефтяных месторождений государством. Низкая стоимость долга.

Возможности

Разработка крупных месторождений в Восточной Сибири, подлежащих налоговым льготам. Кредит от Китая на \$15 млрд. по невысокой процентной ставке должен помочь безболезненно пережить кризис. Разработка месторождений в Алжире, как первый шаг в крупных зарубежных проектах. Реконструкция Туапсинского НПЗ и удвоение его мощностей. Увеличение доли в крупном Верхнечонском месторождении. Наращивание добычи в Восточной Сибири. Финансовая помощь со стороны государства в случае необходимости. В результате ввода банка качества нефти в России будет происходить возмещение Роснефти за потерю в качестве нефти в трубе Транснефти.

Высокая долговая нагрузка. Зависимость от трубопроводной инфраструктуры Газпрома и Транснефти. Слабая экспансия в профильные активы за рубежом. Низкая степень вертикальной интеграции газового и сбытового бизнеса. Контроль государства ограничивает гибкость в принятии инвестиционных решений. Подверженность политическому риску.

Угрозы

Ограничение доступа к газотранспортной системе Газпрома в будущем. Повышение влияния со стороны государства в будущем. Замена текущего президента компании на человека, более зависимого от государства. Закрытие доступа к нефтепроводу Одесса, как следствие, броды из-за политического давления со стороны Украины. Борьба с Газпромом за сахалинские шельфовые проекты по добыче углеводородов. Разводнение акционерного капитала при продаже или использовании в сделках 9,44% казначейских акций.

Проводя исследование, мы исходили из того, что данная компания является публичной, а значит заинтересованной открыто показать наиболее принципиальные положения своей внутренней организации, что бы вызвать доверие клиентов, инвесторов и других заинтересованных деловых партнеров [12, с. 17].

Поэтому информационной базой исследования послужили документы, представленные на сайте компании (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть» [27, с. 87]

Основные группы элементов корпоративной культуры	Элементы	Способ
	корпоративной культуры	формального закрепления
1. Главные ориентиры и ценности компании	<ul style="list-style-type: none"> - миссия; - ценности; - принципы 	«Кодекс деловой и корпоративной этики», «Годовой отчет 2015»
2. Деловая этика и комплаенс	<ul style="list-style-type: none"> - «Кодекс деловой и корпоративной этики» и функционирующий на его основе Совет по деловой этике; - рабочая группа комплаенс; - горячая линия безопасности 	«Кодекс деловой и корпоративной этики»

3. Внутренние коммуникации

– регулярное корпоративное информирование (сайт, научнотехнический вестник, газета), информационные стенды, оповещающие о последней актуальной информации встречи руководства с трудовыми коллективами по вопросам, связанным с деятельностью компании внутренние социологические исследования, направленные на выявление недостатков

Сайт компании

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

В то же время, поскольку корпоративная культура – это особая социальнокоммуникационная подсистема компании, которая, по определению, должна поддерживать корпоративное развитие, то ее рассмотрение необходимо осуществлять с системных позиций [9, с. 203].

С системных позиций КК 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 КК сама должна развиваться в соответствие с экономическими приоритетами и передовыми тенденциями научнотехнического и технологического прогресса. Для этого она должна иметь управленческий центр, который будет выявлять и анализировать приоритеты, определять тенденции, формировать и проводить программу развития самой КК [29].

Рассмотрение КК ПАО «НК «Роснефть» позволяет заключить, что компания не придерживается системных взглядов в вопросе организации корпоративной культуры, поскольку специализированный центр развития КК в компании отсутствует, отсутствует и механизм общей оценки эффективности воздействия КК на корпоративное развитие, механизм совершенствования КК в соответствие с меняющимися экономическими приоритетами и передовыми тенденциями научнотехнического и технологического прогресса [19, с. 700].

Из этого следует сделать вывод о том, что корпоративное развитие в компании реализуются при помощи других механизмов, включая опыт и интуицию руководства. Но при этом потенциал, которым обладает система корпоративной культуры, используется недостаточно, т.к. она сама «в застое». Развитие ПАО «НК «Роснефть», чтобы быть по-настоящему успешным, должно реализовываться в контексте перехода всего промышленного сектора России, Евразийского экономического пространства, мировой экономики на инновационную модель развития. Поскольку компания отечественная, это развитие должно согласовываться с соответствующими российскими управленческими документами общеэкономического и отраслевого характера [26, с. 30].

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.

3. Перспективы развития менеджмента организации

Одним из главных приоритетов ПАО "НК "Роснефть" является реализация высокоэффективных крупных новых инвестиционных проектов в Красноярском крае и Ямало-Ненецком АО, направленных на рост добычи в долгосрочной перспективе. В текущей деятельности ориентируются на выполнении экономически эффективных проектов для оптимизации денежного потока в целях направления средств на стратегически важные проекты [20, с. 39]. На период 2014-2018 гг. прогнозные инвестиции в зрелые месторождения составляют порядка 2,4 трлн руб. с добычей более 1 млрд т н. э. (нефтяного эквивалента). В 2016-2018 гг. планируется ввод в эксплуатацию 9 месторождений: Сузун, Мессояха, Роспан, Харампурское, Юрубчено-Тохомское, Куюмбинское, Лодочное, Русское, Тагул [29].

Постоянный рост добычи нефти и газа предприятия в среднесрочной перспективе достигается за счет новых месторождений, вложение инвестиций в которые в 2015 г. достигло 113 млрд руб., в том числе 72 млрд руб. в Восточной Сибири. ПАО "НК "Роснефть" реализует ряд шельфовых проектов, имеющих широкий диапазон оценки запасов и экономических показателей, обусловленных высокими неопределенностями и рисками [24, с. 112].

Стратегический приоритет ПАО "НК "Роснефть" - реализация уникальных перспектив роста и создание стоимости на базе крупнейшего портфеля активов на шельфе. Компания предполагает решать эту задачу с привлечением передовых технологий и в сотрудничестве со стратегическими партнерами- лидерами мировой нефтегазовой отрасли для обеспечения максимально эффективной разведки и добычи углеводородов и минимального воздействия на окружающую среду [29]. Стратегическая цель деятельности блока нефтепереработки и нефтехимии ПАО "НК "Роснефть" - максимально эффективное использование добытой нефти, газа и другого сырья, производство продуктов с высокой добавленной стоимостью. Компания создает дополнительную стоимость для акционеров путем успешного выполнения масштабной программы модернизации нефтеперерабатывающих предприятий, а также через реализацию новых проектов – ВХК, Туапсинский НПЗ.

В рамках международного развития Компания участвует в проекте Тяньцзиньского нефтеперерабатывающего и нефтехимического комплекса в Китае, что позволит не только поставлять сырье на данное предприятие, но также участвовать в реализации продукции на рынке АТР [20, с. 48].

Приоритетами Компании в сфере коммерции и логистики являются максимизация эффективности реализации нефти и нефтепродуктов, гарантированное снабжение потребителей качественным топливом, оптимизация затрат на логистику и обеспечение стабильности поставок, постоянное улучшение предложения для покупателей через собственную розничную сеть и оптовые каналы реализации, а также развитие передовых практик трейдинговой деятельности в России и за ее пределами [28, с. 9]. При оптимистичном сценарии развития данные проекты обеспечат колоссальный рост ресурсной базы компании более 42 млрд т н. э. при прогнозируемой сумме капитальных вложений более 20 трлн руб. Предприятие осуществляет инвестиционные проекты, санкционированные на 2014-2015 гг., на шельфах Баренцева, Карского, Черного, Охотского морях, Сахалинской области.

Ключевые перспективы развития ПАО "НК "Роснефть" следующие:

1. Нарращивание ресурсной базы путем успешного проведения геологоразведочных работ на суше и континентальном шельфе:

- эффективное замещение добычи новыми запасами;

- укрепление организационного потенциала и доступа к лучшим технологиям для обеспечения высокого коэффициента успешности ГРП;

- приобретение лицензий в перспективных регионах и регионах с развитой инфраструктурой;

- стратегические партнерства с лидерами отрасли для обеспечения результативных ГРП на шельфе [29].

2. Поддержание позитивной динамики добычи нефти:

- стабилизация добычи нефти на зрелых месторождениях Западной Сибири с одновременным ростом добычи нефти в Волго-Уральском регионе;

- плановое развитие новых проектов в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке [27, с. 90];

- развитие добычи из нетрадиционных и сложных коллекторов;

- развитие собственных компетенций и технологий.

3. Увеличение стоимости интегрированного газового бизнеса благодаря росту добычи и прямым контрактам на продажу:

- органический рост добычи газа и эффективная интеграция активов;

- повышение эффективности монетизации газа и увеличение доли долгосрочных контрактов;

- развитие проектов СПГ для получения доступа к экспорту газа и увеличения доходности продаж.

4. Постоянное повышение доходности интегрированного бизнеса в области переработки, коммерции и логистики [25, с. 257]:

- выполнение программы модернизации НПЗ в установленные сроки и в рамках бюджета;

- поддержание сильного бренда и гибкой маркетинговой политики;

- обеспечение надежных поставок качественных нефтепродуктов на внутренний рынок;

- развитие передовых форм торговли нефтью и нефтепродуктами.

5. Контроль над расходами и дисциплина капитальных вложений:

- оптимизация структуры затрат;

- эффективное управление инвестициями [28, с. 8].

6. Финансовая устойчивость и постепенное снижение долговой нагрузки:

- устойчивое генерирование положительного свободного денежного потока;

- последовательное снижение долговой нагрузки.

7. Устойчивые дивидендные выплаты:

- поддержание дивидендной доходности в соответствии с лучшей практикой в отрасли [29].

8. Улучшение стандартов раскрытия информации и взаимодействия с инвесторами:

- первостепенное внимание улучшению эффективности взаимодействия с акционерами и инвесторами.

У компании имеется ряд весьма сильных сторон, при умелом использовании которых компания может добиться значительных преимуществ перед конкурентами. Но, с другой стороны, наличие угроз заставляет руководство компании постоянно отслеживать все изменения во внешней и внутренней среде с тем, чтобы своевременно отреагировать и не допустить нежелательных последствий [28, с. 9].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты выполненного исследования позволяют сделать вывод, что введенные санкции оказали сильный негативный эффект на компанию «Роснефть», приведя к дополнительному ухудшению показателей ее деятельности и создав препятствия для реализации ряда стратегически значимых проектов. Можно констатировать, что перспективы развития российского рынка нефтедобычи достаточно неблагоприятны. С одной стороны, спрос на российское топливо остается высоким, с другой стороны, на рынке появляются новые сильные игроки. Увеличение объема добычи напрямую зависит от высокотехнологичного оборудования, поставка которого подпала под санкции. Для создания российского аналогового оборудования или поиска новых поставщиков требуется время, что также негативно сказывается на позициях российских компаний.

Запрет на предоставление технологий, подпавших под санкции, означает невозможность получения лицензий на их использование и освоение, что является еще одним отрицательным аспектом для развития или даже для сохранения ранее обозначившегося темпа роста для российских компаний.

Обобщая изложенное, следует сделать вывод о сложившейся в настоящее время объективной необходимости для компании подойти с системных позиций к вопросу совершенствования организации КК, сформировать центр развития, ответственный за качественный уровень КК и ее обновление в соответствии с изменениями стратегии инновационного развития. Документы, регламентирующие КК, необходимо дополнить положениями о механизмах внутреннего и внешнего контроля, а так же контроля эффективности их реализации. Предложенные мероприятия по поддержке стратегии инновационного развития со стороны КК включить в качестве положений соответствующих элементов стратегии инновационного развития.

Таким образом, в последнее время весьма актуальным стал вопрос необходимости использования современных технологий управления, которые дали бы возможность предприятию повысить эффективность управления своим развитием. Проанализировав теоретические основы управления, а также практику управления в успешных зарубежных и российских компаниях, можно сделать вывод, что в то время, когда экономические изменения происходят практически постоянно, предприятие, в современной рыночной среде, для того чтобы успешно работать и развиваться, должно: во-первых, соответствовать требованиям покупателей, чтобы успешно конкурировать на рынке, а во-вторых, быстро адаптироваться к изменениям, а в идеале - даже опережать их.

Организационное управление регулирует совокупность задач, решение которых фактически означает формирование организационных механизмов управления: выбор типа и формирование организационной структуры управления развитием, установление взаимосвязей и распределение функций управления по управленческим подразделениям и персоналу, создание механизма координации и контроля эффективности работы подразделений, планирование видов управленческой деятельности. При стратегических изменениях их можно объединить в соответствующий организационный проект.

К инструментам усиления влияния механизма управления на развитие производственного предприятия также целесообразно отнести систему индикаторов развития предприятия, использование которой позволит

своевременно установить отклонения от нормативных значений или нормального состояния. Нормальное экономическое развитие предприятия - это состояние, при котором не нарушаются базовые законы производства, а величины экономических показателей (прибыль, рентабельность, срок окупаемости и др.) находятся в установленных пределах.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адаир Дж. Эффективная коммуникация. – М.: Эксмо, 2017. – 240 с.
2. Архопова Н.И., Кульба В.В., Косяченко С.А., Чанхиева Ф.Ю. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – М.: «Издательство ПРИОР», 2016.
3. Воронков Д.К. Управление изменениями на предприятии: теория и прикладные аспекты: монография Д.К. Воронков. - Х.: ИНЖЕК, 2018.
4. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Технологии менеджмента: Монография. – Самара: СГТУ, 2015.
5. Гунин В.Н. Управление инновациями. Входит с состав 17-модульной программы «Управление развитием организации». – М.: ИФРА-М, 2017.
6. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. – СПб. : Питер, 2016.
7. Дроздов И.Н. Управление развитием организации: Учебное пособие. – Владивосток: ПИППККГС, 2016.
8. Жариков, О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов / О.Н. Жариков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
9. Козлов В.В. Корпоративная культура. М.: АльфаПресс, 2016.
10. Коржубаев А. Г., Филимонова И. В., Эдер Л. В. Концепция формирования новых центров нефтегазового комплекса на Востоке России. – Новосибирск, 2017.
11. Коржубаев А. Г., Эдер Л. В. Нефтегазовый комплекс России: состояние, проекты, международное сотрудничество. – Новосибирск, 2017.
12. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – М.: Альберт, 2017. – 702 с.
13. Мотышина М.С. Исследование систем управления: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2016.
14. Саами Г., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. – М.: Радио и связь, 2018.
15. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика. 2015.
16. Эдер Л. В. Европейский рынок нефти. Стратегия России / науч. ред. А. Э. Конторович ; Российская акад. наук, Сибирское отделение ; Инт нефтегазовой

- геологии и геофизики им. А. А. Трофимука. – Новосибирск, 2067 с.
17. Блинов А.О. Захаров В., Захаров И. Реструктуризация предприятия: как она воспринимается работниками // Человек и труд. – 2018. – № 2. – С. 53-58.
 18. Гулиев И.А., Мустафинов Р.К. Оценка влияния санкций на нефтегазовые компании России // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2016. – № 5. – С. 41-45.
 19. Конторович А. Э., Эпов М. И., Эдер Л. В. Долгосрочные и среднесрочные факторы и сценарии развития глобальной энергетической системы в XXI веке // Геология и геофизика. – 2016. – Т. 55, № 5–6. – С. 689–700.
 20. Коржубаев А. Г., Эдер Л. В. Газовый рынок Азиатско-Тихоокеанского региона. Стратегия России в вопросе поставок // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2018. – № 1. – С. 38–50.
 21. Коржубаев А. Г., Эдер Л. В., Ожерельева И. В. Стержень стратегического развития России // Бурение и нефть. – 2018. – № 3. – С. 3–9.
 22. Коржубаев А. Г., Эдер Л. В. Современное состояние и прогноз развития нефтяного рынка Азиатско-Тихоокеанского региона // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. – 2015. – № 1. – С. 82–99.
 23. Коржубаев А., Филимонова И., Эдер Л. Движение на Восток продолжается: освоение запасов газа Восточной Сибири и Дальнего Востока должно быть увязано с развитием транспортной и перерабатывающей инфраструктуры // Нефть России. – 2016. – № 2. – С. 60–67.
 24. Лахно Ю.В. Рынок облигаций российских нефтегазовых компаний // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2017. – №1. – С. 111-114.
 25. Левушкина Н. В., Макарова Л. М. Сравнительная характеристика методик бюджетирования деятельности предприятий // Молодой ученый. – 2017. – № 4. – С. 253-257.
 26. Попов А.И., Плотников В.А. Выбор новой модели развития и модернизация: основы перехода к инновационной экономике // Известия СпбУЭФ. – 2016. – №2. – С. 30-33.
 27. Эдер Л. В., Филимонова И. В. Экономика нефтегазового сектора России // Вопросы экономики. – 2017. – № 10. – С. 76–91.
 28. Эдер Л. В., Филимонова И. В., Мочалов Р. А. Эффективность бизнес-стратегий российских нефтегазовых компаний // Бурение и нефть. – 2017. – № 3. – С. 3–10.
 29. Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/>
 30. Официальный сайт Торгово-промышленная палата Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://tpprf.ru/ru/members/non_goverment/index.phpid_12=258/