

Содержание:

Введение

Стремительное и постоянное изменение внешнего окружения и внутренних систем организаций в условиях нестабильности рыночной экономики требует постоянного развития и совершенствования систем управления организацией, а в рамках больших корпораций и управляемости отдельных структур и подразделений организации в процессе текущей деятельности.

Корпорации, с точки зрения управления, требуют к себе особого внимания, поскольку отсутствие каких-либо элементов организационной культуры может свести на нет все усилия по повышению эффективности деятельности.

Формирование корпоративной культуры позволяет привести к единым стандартам основные требования к разработке кадровой и социальных политик, т.е. направить усилия всего коллектива корпорации на достижение установленных экономических показателей.

В теории менеджмента организации существует различные подходы к пониманию понятия и сущности корпоративной культуры, а также её структуры и места в системе прочих понятий, носящих социально-психологический и организационный характер.

Теоретическим и практическим аспектам корпоративной культуры посвящены работы известных зарубежных и отечественных ученых. А. Кеннеди, К. Камерона, Р. Куинна, Д. Коула, А. Левина, Э. Шейна, С.К. Рощина, Т.О. Соломанидиной, В.А. Спивака, П.Н. Шихирева и др.

Объектом исследования является корпоративная культура нефтедобывающей организации ПАО «НК «Роснефть».

Предмет исследования – процессы формирования и поддержания корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть».

Целью курсовой работы – исследование корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть» и методов её поддержания и развития

Задачи курсовой работы:

- изучить понятие и сущность корпоративной культуры;
- изучить основные способы и методы управления корпоративной культурой;
- дать характеристику деятельности ПАО «НК «Роснефть»;
- провести анализ корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть»;
- разработать мероприятия, направленные на развитие корпоративной культуры;
- провести оценку экономической эффективности.

Методы исследования: теоретический анализ, систематизация информации о проблеме современных подходов к формированию и поддержанию организационной культуры.

1. Теоретические основы управления корпоративной культурой организации

Понятие и сущность корпоративной культуры.

Понятие «культура» имеет множественную интерпретацию. Самыми распространенными являются такие толкования. Достаточно популярной есть интерпретация понятия «культура» соответственно структурно-функциональным традициям как системы образцов, норм, что позволяют членам общности и ролей, которые отвечают определенным верховным ценностям. Другими словами, предприятие является сложной системой, что содержит разные подсистемы: технологической, административной, социальной и т.д. Культура в этом подходе рассматривается как одна из подсистем, выполняющая функции адаптации предприятия к окружающей среде и идентификации его сотрудников. Вместе с тем, поклонники структурно-функционального подхода указывают, что культура – это не обычная подсистема, а самая важная. Именно она выполняет цементирующую роль для всех других подсистем организации [\[1\]](#),[\[2\]](#).

Как правило, в практической работе специалисты опираются на антропологическое толкование понятия «культура». Культура является структурированным способом думать, чувствовать и реагировать на группы людей. Она главным образом принимается и передается посредством символов, которые являются специфической идентичностью; содержит конкретные объекты, проведенные группой. Основу культуры составляют традиционные идеи (производственные и

отобранные культурой) и ценности, которые с ними связаны.

Таким образом, можно заключить, что культура – это определяющие поведение людей совокупности норм и правил, социально приобретенных ценностей, традиций, идей. Подобно обществу или нации, организация также имеет определённую культуру, проявляющуюся в нормах поведения и отношениях между людьми. В любой организации, культура играет ключевую роль. Потому что она стабилизирует и сдерживает поведение участников организации, тем самым обеспечивая порядок в группе.

В теории управления организацией встречается два схожих понятия «организационная культура» и «корпоративная культура». Некоторые специалисты применяют их в качестве синонимов, другие считают, самостоятельными понятиями, имеющими принципиальные различия.

Существует три кардинально различающихся подхода к определению этих понятий.

1. Корпоративная и организационная культура рассматриваются как самостоятельные понятия, но имеющие некоторые пересекающиеся элементы. Так, по мнению Т.Ю. Базарова: «организационная культура – это интегральная характеристика организации (её ценностей, образов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определённой типологии», а также «целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования» [3]. Корпоративную культуру Т.Ю. Базаров рассматривает как: «сложный комплекс предположений, бездоказательно применяемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения». [4]

При таком подходе организационная культура выступает как некая модель, конструктор, в то время как корпоративная культура отдельной организации выступает как «оригинальная смесь типов организационных культур» [5].

1. Корпоративная культура – часть организационной культуры. По мнению Т.О. Соломанидиной понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура», поскольку не каждое предприятие, фирма или организация являются корпорацией.

Т.О. Соломанидиной даёт следующее определение организационной культуре: «это единое социально-экономическое пространство, расположенное внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обуславливающих своеобразие философии, идеологии и практики управления человеческими ресурсами компании» [\[\[6\]\]](#).

1. Организационная культура – часть корпоративной культуры. Если трактовать понятие «корпоративная», как нечто общепрофессиональное, присущее на уровне ценностей и норм отдельному виду бизнеса, предпринимательской деятельности или сфере производства, то в этом случае корпоративная культура должна включать в себя более широкие нормы и ценности, социально значимые для сотрудников.

Таким образом, понятие «корпоративная культура» делает акцент на социально-ценные нормы и ценности организации и отраслевой или кластерный масштаб [\[\[7\]\]](#) и, так или иначе, связана с организационной культурой.

В рамках данной работы наиболее целесообразным видится рассмотрение корпоративной культуры как частного случая организационной культуры, присущей только корпорациям.

2. Элементы и типы корпоративной культуры

В теории организации, развивающейся в настоящее время на стыке различных наук и направлений, сложились различные подходы к проблеме формирования организационной культуры. Так, например, Ю.М. Резник, К.А. Кравченко выделяют три основных позиции по проблеме формирования организационной культуры [\[\[8\]\]](#):

- организационная культура – продукт «естественного развития» организации, естественного в том смысле, что она складывается спонтанно в процессе общения и взаимодействия людей и независимо от их субъективных желаний (эволюционистская модель культуры);

- организационная культура – искусственное изобретение, созданное людьми и являющееся результатом их рационального выбора (целерациональная модель культуры);

- организационная культура – смешанная, естественно-искусственная система, соединяющая в себе формально-рациональные и спонтанные жизненные процессы (модели корпоративной и гражданской культур).

Процесс трансформации организационной культуры связан с необходимостью установления определенного типа отношений между членами организации.

Изменения бывают [\[9\]](#):

- насильственные и добровольные;
- обратимые и необратимые;
- планируемые и непредвиденные;
- осознанными и неосознанными.

Таблица 1

Оценка соотношения осознанного и неосознанного в организационной культуре

Организационная культура	Доля осознанного	Доля неосознанного
Российская организационная культура	20%	80%
Западная организационная культура	70%	30%
Восточная организационная культура	90%	10%

Источник: [\[10\]](#)

Некоторые исследователи [\[11\]](#) подчеркивают, что чрезмерное внимание к организационной культуре превращает организацию в некое филантропическое учреждение, озабоченное лишь проблемами достижения социального комфорта; возникает риск, связанный с постепенным прекращением выполнения организацией своей главной целевой экономической функции. Осознанность по отношению к формированию организационной культуры предприятия подразумевает, в том числе, и выбор инструментария, способствующего внедрению желаемых догм.

Какие бы инструменты по достижению стратегических целей не были выбраны – их отправной точкой должен стать тип организационной культуры [\[\[12\]\]](#).

Семейно-клановая. Ключевая важность принадлежит процедурам адаптации и развитию и поддержанию корпоративных ценностей. Также необходимы постоянные мероприятия и коммуникационные сети для поддержания корпоративной культуры.

Таким образом, корпоративная культура представляет собой важнейший элемент цепи организационного проектирования. Изменения в корпоративной культуре могут происходить также в зависимости от стадии, на которой находится организация. На разных стадиях эволюции культуры организации возникают свои возможности для изменений. Объясняется это сменой функций культуры в зависимости от стадии развития. Механизмы изменения обладают свойством кумулятивности, т. е. на каждой последующей стадии действуют все предыдущие механизмы и добавляются свои, новые [\[\[13\]\]](#).

Методы формирования и управления корпоративной культурой

Основными мероприятиями по формированию организационной культуры являются:

- 1. Поведение руководителя – наиболее эффективный и самый труднореализуемый инструмент воздействия. Фактически речь идёт об усвоении руководителем новой для себя роли: не начальника, который приказывает, а лидера, который увлекает своим примером. Это условие эффективного управления персоналом и, как следствие, процветания организации в 21 веке. Ярче всего поведение руководителя проявляется и, соответственно, сильнее всего воздействует на принятие сотрудниками предлагаемых образцов поведения реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в такие моменты контроля со стороны менеджеров.

Как отмечали Т. Питерс и Р. Уотерман: «Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации

- 1. Система стимулирования и мотивации. Имеет большое значение, какое поведение персонала поддерживается, а какое подавляется при сложившейся практике управления. Приветствие руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных. Методы и принципы построения системы мотивации должны формировать то поведение сотрудников, которое требуется для наилучшей реализации стратегии организации. К показателям действенности мотивации трудовой деятельности относят:
 - не / включённость в трудовую деятельность;
 - мотивационное ядро (которое можно формировать);
 - удовлетворённость человека трудом, что по большей мере зависит от соответствия характера выполняемой работы интересам человека;
 - трудовое поведение.
 1. Критерии входа в организацию. Ещё до отбора нужно понимать, каким работникам при приёме на работу будет отдаваться предпочтение: профессионалам со знанием и опытом, необходимым для выполнения функциональной деятельности сегодня, или, напротив, людям, которые определяются потенциально более ценными для фирмы, так как эффективны и обучаемы, способны и готовы освоить другие дисциплины, для чтобы решать задачи завтрашнего дня.

Именно кадровая политика, отвечающая на вопросы от принятия до продвижения и увольнения сотрудников, является одним из основных способов поддержания культуры на предприятии. Ключевую роль несут критерии для поощрений и должностного роста [\[\[14\]\]](#). Регулярная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь сильное значение по отношению к формированию поведения сотрудников.

- 1. Обучение / переобучение персонала. Повышение квалификации персонала призвано не только для того, чтобы передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации. В ходе обучения также разъясняется, какого поведения организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться.

С точки зрения стратегического управления персоналом целесообразно обучать персонал не только задачам и функциям сегодняшнего дня. В противном случае

понадобится система непрерывного обучения.

- 1. Организационные традиции и порядки. Всегда надо помнить, что даже однократное отступление от декларируемых может серьезно повлиять на установленный порядок. Первыми транслировать принятие ценностей - должно руководящее звено. В противном случае, неготовность высшего звена к этому снизит энтузиазм и желание персонала «выкладываться» на работе.
- 2. Заявления и призывы руководства. Целесообразно, закрепляя желательные трудовые ценности, обращаться не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество - это залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!». Чувства уверенности, гордости, восхищения вырабатывают автоматическую реакцию на образ компании. Стоит отметить, лозунги советского периода сыграли большую роль в становлении организационной культуры на предприятиях СССР.
- 3. Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что символика, применяемая на упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции, положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает преданность, приверженность работников своей организации и чувство гордости за неё. Ключевые стратегические ценности исходят через публикацию книг и манифестов руководителей, их публичные выступления и пресс-конференции, издание внутрифирменных газет, плакатов, бюллетеней и видеокассет, разучивание песен и гимнов компании. Реклама на телевидении и по радио, многочисленные книги и журналы формируют образ компании и обязывают персонал к определённым типам поведения. Управление персоналом конечной целью всегда имеет повышение отдачи от людей, работающих в организации. Одним из наиболее популярных направлений в современном предпринимательстве считается внедрение event-мероприятий [\[\[15\]\]](#).
- 4. Создание и поддержание корпоративного сайта.
- 5. Создание этического кодекса компании.
- 6. Консультанты и (или) штатные специалисты по управлению организационной культурой. Поскольку, организационную культуру недостаточно продумать раз и навсегда и внедрить за одно решение. Это

сложный и длительный процесс, который требует создания и проведения совещаний, комиссий и советов по управлению организационной культурой. Совершенствование коммуникационных процессов (устранение различного вида «шумов», оптимизация движения информации, блокирование нежелательных слухов, внедрение передовых систем обработки, передачи и хранения корпоративных знаний) и т.д. В качестве субъекта управления организационной культурой на микроуровне могут выступать:

- совет директоров компании;
- совет по этике (корпоративной ответственности);
- руководитель (руководство/менеджмент) фирмы;
- рабочий коллектив и (или) отдельные работники;
- отдельные лидеры или инициативные группы работников;
- фасилитаторы (помощники, способствующие переносу ценностей);
- бизнес-консультанты (консалтинговые компании).

При этом следует различать субъектов управления организационной культурой и инициаторов ее изменения. Несомненно то, что круг инициаторов значительно шире круга субъектов управления организационной культурой и в него можно включить всех стейкхолдеров предприятия (начиная с местного сообщества, клиентов, конкурентов и заканчивая местными органами власти) [\[\[16\]\]](#).

Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации – функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Схема управления организационной культурой Дж. Коттера:

1. внушение людям необходимости перемен (инструменты: изучение рынка и продукции конкурентов, выявление и обсуждение реальных и потенциальных слабых звеньев работы, а также основных перспектив);
2. создание команды реформаторов (инструменты: формирование группы, наделенной полномочиями, достаточными для руководства изменениями; обеспечение слаженной работы такой группы);
3. видение перспектив и определение стратегии (инструменты: создание концепции будущего с целью согласования усилий реформаторов; формулирование стратегии реализации перемен);

4. пропаганда новой концепции будущего компании (инструменты: пропаганда новой концепции и стратегии перемен всеми средствами; выработка эталонной ролевой модели поведения команды реформаторов);
5. создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях;
6. получение скорых результатов (инструменты: планирование позитивных перемен; моральное и материальное поощрение тех, кто обеспечил позитивные перемены);
7. закрепление достигнутых успехов и углубление перемен (инструменты: с ростом доверия облегчается задача замены всех некоординированных структур, систем и политики, которые не удовлетворяют целям изменений; принятие на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их служебному и квалификационному росту; углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений);
8. ускорение изменений в корпоративной культуре (инструменты: совершенствование работы на основе обеспечения нужд клиентов, роста производительности, улучшения стиля руководства и повышения эффективности менеджмента; разъяснение связи нового стиля работы и организационных успехов; разработка способов совершенствования руководства и его преемственности).

Следует отметить тот факт, что отечественные исследователи также вносят свой посильный вклад в формирование моделей управления и стимулирования развития корпоративной культуры.

Некоторые считают, что организационно-экономический механизм управления персоналом в рамках корпоративной культуры включает в себя:

- устав организации;
- положение о подразделениях;
- должностные инструкции;
- правила внутреннего распорядка; коллективный договор;
- трудовой договор;
- организационные стандарты;
- регламенты;
- матрицы ответственности по процессам;
- кодекс делового общения;
- кодекс чести;
- программы развития персонала;
- планирование карьеры;

- системы мотивации;
- программы социального партнерства.

Выводы по первой главе

Корпоративная культура является частным случаем организационной культуры и применима лишь к хозяйствующим субъектам, относящимся к корпорациям.

Таким образом, корпоративная культура – это социально-ценные нормы и ценности организации, отражающие особенности ведения бизнеса в конкретной отрасли.

На тип корпоративной культуры оказывают влияние не только цели развития организации, но и национальные особенности. И успешное использование принципов корпоративной культуры в одной стране не гарантирует такой же эффективности в другой стране из-за культурных барьеров.

Формирование корпоративной культуры происходит на основе экономических целей, через проектирование производственного процесса, в котором сотрудники организации выступают как инструмент достижения этих целей.

Управление корпоративной культурой происходит по средствам различных внутренних документов (устав, должностные инструкции, стандарты и регламенты, различные программы и др.)

Корпоративная культура может меняться в зависимости от жизненного цикла и стадии развития организации.

3. Анализ корпоративной культуры о ПАО «НК «Роснефть»

Общая характеристика ПАО «НК «Роснефть»

НК «Роснефть» является бесспорным лидером нефтяной отрасли в России и крупнейшей публичной нефтегазовой корпорацией в мире. К основным видам деятельности ПАО «НК «Роснефть» относятся 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 [

[\[17\]](#)].

Компания входит в список стратегических предприятий России. Основным акционером корпорации (69,50% акций) является ОАО «Роснефтегаз», которое на 100% принадлежит государству, 19,75% акций владеет компания ВР, одна акция находится в руках государства в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, остальные акции находятся в свободном обращении.

Структура корпоративного управления представлена в Приложении 1.

Действующая модель корпоративного управления ОАО «НК «Роснефть» предполагает разделение функций стратегического руководства, контроля и оперативного управления деятельностью Компании.

Впервые, упоминания о компаниях, которые на данный момент входят в состав «Роснефти» появились в конце 19-го века. В 1889 году на Сахалине русские предприниматели начали разведку месторождений нефти.

В апреле 1993 года было создано государственное предприятие по добыче и переработке нефти «Роснефть». Новое госпредприятие в доверительное управление получило больше 250 предприятий и объединений отрасли, нефтяных и газовых месторождений, которые были образованы в советский период. Предприятия топливно-энергетического комплекса и связанные с ними предприятия государственного сектора экономики были объединены в вертикально интегрированные компании по образцу крупнейших мировых корпораций. Преобразование НК «Роснефть» в открытое акционерное общество было определено постановлением Правительства РФ № 971 от 29 сентября 1995 года [\[\[18\]\]](#).

В связи с кризисом в 1998 году компания столкнулась с такими серьезными финансовыми и операционными испытаниями как падение добычи из-за высокой истощенности ресурсной базы, очень низкий уровень загрузки перерабатывающих мощностей, снижение объемов розничной реализации. Высокий износ оборудования и старая технологическая база также стали препятствием для развития компании.

Но уже в 2000 году (впервые с момента экономического кризиса 1998 г.) «Роснефть» добилась роста добычи. Даже при снижении мировых и внутренних цен на нефть и нефтепродукты в 2001 году, Компания смогла существенно улучшить

свою операционную эффективность. В результате годовой прирост объемов добычи нефти превысил 10%.

В 2002-2004 годах Компания занималась наращиванием активов и расширением географии деятельности. В 2004 году главой Совета директоров стал Игорь Сечин. В 2009 году в промышленную эксплуатацию было введено Ванкорское месторождение - самое крупное в Восточной Сибири. Успех в освоении месторождения превратил Ванкор в крупнейший добывающий проект в современной истории российской нефтяной отрасли и позволил ему войти в первую десятку аналогичных проектов в мире [\[\[19\]\]](#).

23 мая 2012 года по решению Совета директоров НК «Роснефть» Игорь Сечин был назначен Президентом компании. Стратегическими задачами Компании были объявлены повышение экологической и промышленной безопасности предприятий, модернизация перерабатывающего блока, разработка месторождений и увеличение добычи нефти.

2013 год стал рекордным и поворотным в истории ПАО «НК «Роснефть» как с точки зрения достижения высоких производственных и финансовых показателей, так и с позиции реализации стратегических инициатив, которые задают динамику развития Компании и отрасли в целом на десятилетия вперед. Компания завершила ряд ключевых приобретений, синергетический эффект от которых составил более 27 млрд. рублей. Проведена большая работа по успешной интеграции в периметр ПАО «НК «Роснефть» приобретенных активов ТНК-ВР, ООО «НГК «ИТЕРА», ОАО «Сибнефтегаз». По результатам этой деятельности «Роснефть» стала крупнейшей публичной нефтегазовой компанией в мире [\[\[20\]\]](#).

В 2014 г., несмотря на кризис на нефтяном рынке, НК «Роснефть» в очередной раз подтвердила статус ведущей российской нефтегазовой корпорации, крупнейшего налогоплательщика Российской Федерации, Обеспечивающего значительную часть всех налоговых поступлений консолидированного бюджета РФ, и одного из лидеров мировой нефтегазовой отрасли в целом. Самое яркое событие 2014 г. — открытие крупной нефтегазовой провинции в Карском море, разведанные ресурсы которой по своим объемам сопоставимы с запасами всей Саудовской Аравии. Это в разы увеличивает минерально-сырьевой потенциал России и еще много лет позволит нашей стране оставаться в числе лидеров по добыче нефти и газа. Поэтому новое месторождение назвали символично — «Победа» [\[\[21\]\]](#).

По итогам 2015 г. чистая прибыль «Роснефти» составила почти 350 млрд. рублей. Компания сохранила за собой статус крупнейшего налогоплательщика Российской Федерации, обеспечивающего около четверти всех налоговых поступлений в бюджет РФ: в 2015 году «Роснефть» перечислила в бюджеты всех уровней более 3 трлн. рублей, свыше 57% от годовой выручки, что на 11,8% выше уровня 2014 года (2,7 трлн. рублей).

Ниже представлены показатели деятельности компании в динамике.

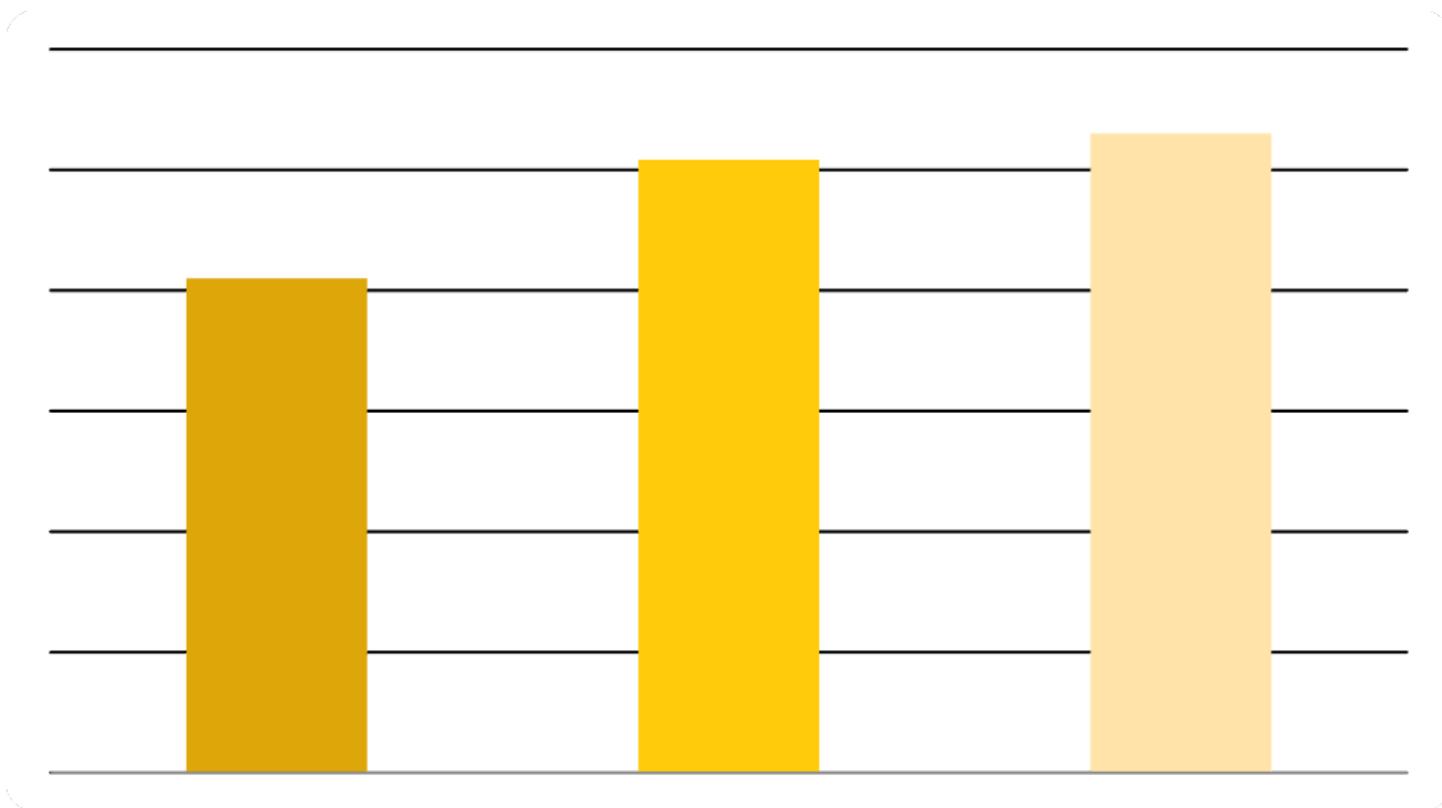


Рисунок 1. Объём добычи и производства углеводородов ПАО «НК «Роснефть» за 2014-2016 гг., млн. т. [\[\[22\]\]](#)

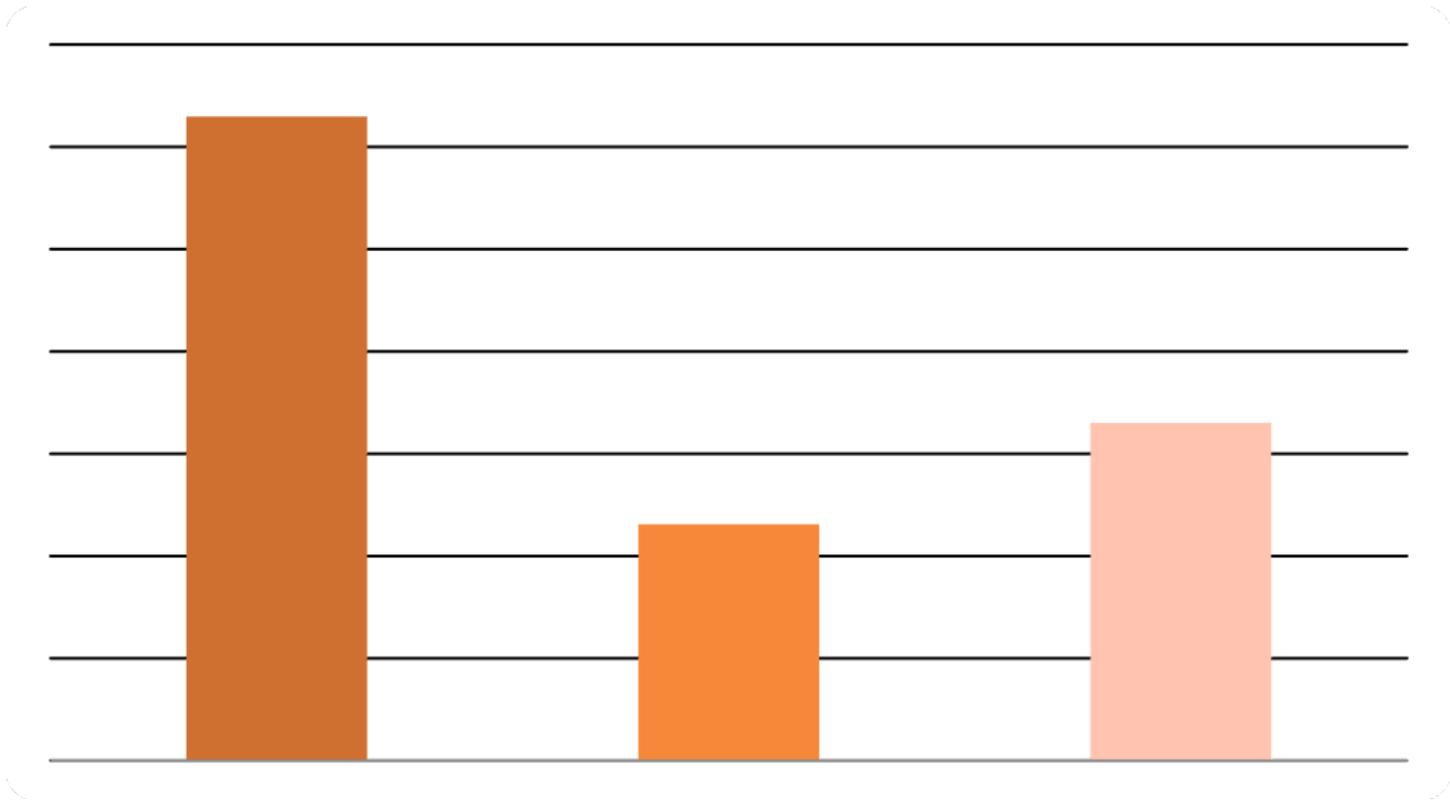


Рисунок 2. Выручка ПАО «НК «Роснефть» за 2014-2016 гг., млн. руб. [\[\[23\]\]](#)

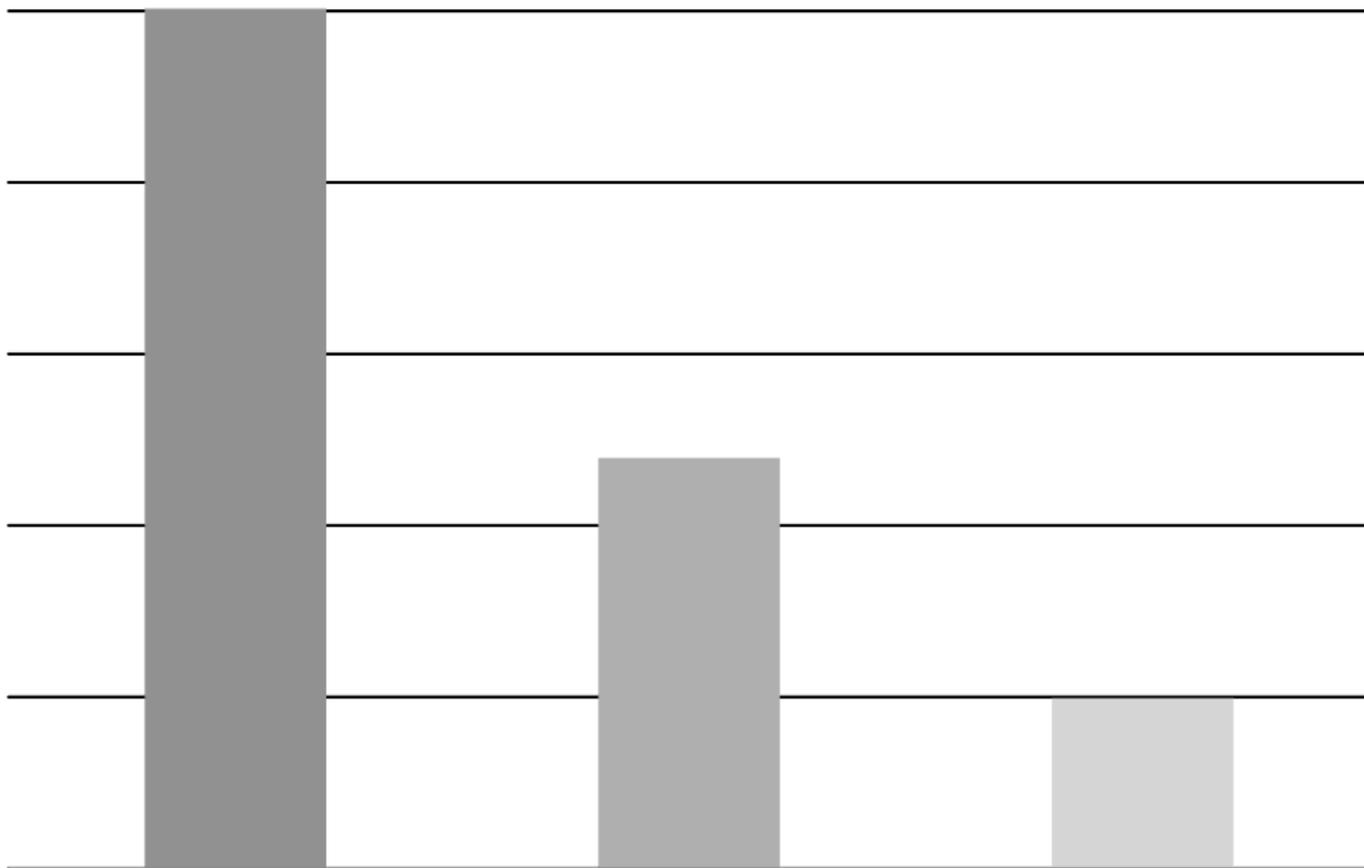


Рисунок 3. Чистая прибыль ПАО «НК «Роснефть» за 2014-2016 гг., млн. руб. [\[\[24\]\]](#)

Согласно данным рисунков 1-3 выручка и чистая прибыль ПАО «НК «Роснефть» за 2014-2016 гг. уменьшилась, несмотря на увеличение объёмов добычи и производства углеводородов, что связано с падением цен на нефть и девальвацией рубля.

Анализ деятельности ПАО «НК «Роснефть»

Для анализа влияния внешних факторов на деятельность предприятия проводится – SWOT-анализ. Выделим следующие сильные и слабые стороны, возможности и угрозы предприятия. Данные представлены в таблице 4

Таблица 2

SWOT-анализ ПАО «НК «Роснефть»

Сильные стороны

- 1 Активность в зарубежных проектах
- 2 Крупнейшая Компания России
- 3 Использование новейших инновационных технологий
- 4 Высокачественный товар
- 5 Высокий экспорт продукции
- 6 Качественная ресурсная база
- 7 Государственная поддержка
- 8 Применение механизма Киотского протокола
- 9 Применение современных технологий доочистки сточных вод

Возможности

Слабые стороны

- 1 «Дорогие» акции
- 2 Часть акций принадлежит зарубежным компаниям
- 3 Высокая долговая нагрузка
- 4 Высокая текучесть кадров
- 5 Высокие капитальные затраты
- 6 Высокий объем вредных выбросов в атмосферу
- 7 Зависимость от трубопроводной инфраструктуры Транснефти
- 8 Контроль государства ограничивает гибкость в принятии инвестиционных решений

Угрозы

1 Разработка новых кластеров	
2 Разработка новых зарубежных технологий	1 Истощаемость природных запасов
3 Увеличение экспорта продукции	2 Санкции против России
4 Привлечение новых зарубежных партнеров	3 Изменение спроса в связи с экономическим и политическим положением в стране
5 Сотрудничество с ВБРР	4 Увеличение цен на электроэнергию
6 Развитие сферы переработки и нефтехимии	5 Появление альтернативных источников энергии
7 Увеличение коэффициента извлечения нефти (КИН)	6 Ужесточение экологического законодательства
8 Повышения надежности трубопроводов	7 Постоянные скачки роста-падения цены на нефть
9 Привлечение молодых квалифицированных специалистов	8 Конкуренция на рынке
10 Увеличение доли Компании на рынке газа	9 Риски, связанные с зависимостью от монопольных поставщиков

Таблица составлена по данным официального сайта и годового отчёта

Применение механизма Киотского протокола позволяет повысить экономическую эффективность проектов использования попутного нефтяного газа (ПНГ). Оно обязывает развитые страны и страны с переходной экономикой сократить или стабилизировать выбросы парниковых газов [\[\[25\]\]](#).

Многолетнее партнерство Всероссийского банка развития регионов (ВБРР) и ПАО «НК «Роснефть» направлено на укрепление отечественного топливно-энергетического комплекса, реализацию масштабных проектов, имеющих приоритетное значение для экономики страны [\[\[26\]\]](#).

Из сильных сторон самой сильной является государственная поддержка. Это сторона наиболее полно дает возможность использовать благоприятные возможности и устраняет угрозы. Так же такая сильная сторона как крупнейшая Компания России дает все шансы использовать благоприятные возможности и устранить угрозы. Такой показатель как применение современных технологий доочистки сточных вод с использованием мембранных биореакторов меньше всех влияет на результаты деятельности предприятия.

Из слабых сторон большое влияние имеют такие показатели как высокая долговая нагрузка и ограничение гибкости в принятии решений со стороны контроля государства. Эти показатели усугубляют угрозы и не дают пользоваться благоприятными возможностями. Такой показатель слабой стороны как принадлежность части акций зарубежным компаниям наименьшим образом негативно влияет на Компанию.

Из благоприятных возможностей самая лучшая – развитие сферы переработки и нефтехимии, этот показатель содействует всем сильным сторонам и наилучшим образом уменьшает слабые стороны Компании. Такая возможность как привлечение молодых квалифицированных специалистов как российских, так и зарубежных в наименьшей степени раскрывает все сильные стороны и не устраняет слабые.

Из угроз наиболее влияние на деятельность Компании имеет такой показатель как постоянные скачки роста-падения цены на нефть. А вот конкурентная сила поставщика закрывается сильными сторонами и почти не содействуется слабыми.

Сильные стороны максимально улучшают благоприятные возможности и устраняют угрозы, в то время как слабые стороны оказывают минимальное негативное влияние на возможности.

Стратегической целью является разработка мероприятий по улучшению отношений со старыми зарубежными партнерами и повышению привлечения новых с целью использования их новейших технологий для предприятия ПАО «НК «Роснефть».

Проведенное исследование позволяет заключить, что корпоративная культура компании ПАО «НК «Роснефть» включает весь традиционный спектр элементов, который был обоснован развитием теории организационной культуры. Несмотря на это, в корпоративной культуре можно выделить ряд недостатков, наиболее значимым из которых является отсутствие специализированного центра развития корпоративной культуры. Обладая значительным потенциалом корпоративная

культура ПАО «НК «Роснефть» используется недостаточно.

Вывод по второй главе

ПАО «НК «Роснефть» – современная динамично развивающаяся компания, использующая систему корпоративного управления, неотъемлемой частью которой является корпоративная культура.

Деятельность компании является прибыльной, но за 2014-2016 гг. показатель чистой прибыли сократился в 5 раз, что связано с падением цен на нефть.

SWOT-анализ показал, что наиболее отрицательно на деятельность компании оказывают американские и европейские санкции против России, введённые в 2014 году в качестве протеста против «аннексии» Крыма Российской Федерации. Что, с другой стороны, определило новые возможности для ПАО «НК «Роснефть», в частности, появление новых зарубежных партнёров, а также, благодаря импортозамещению, выявление резервов сокращения производственных издержек.

Стратегической целью ПАО «НК «Роснефть» является разработка мероприятий по улучшению отношений с зарубежными партнерами и повышению привлечения новых партнёров с целью использования их новейших технологий.

Анализ корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть» показал наличие всех элементов, присущих ей согласно теории организационных культур, а также недостаточное использование потенциала корпоративной культуры, что и определяет направления её совершенствования.

4. Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры организации

Проблемы управления корпоративной культуры в организации

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 соответствии 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 соответствии 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, 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 (т.к. компания международная) на инновационную модель развития. Поскольку компания отечественная, это развитие должно согласовываться с соответствующими российскими управленческими документами общеэкономического и отраслевого характера [[27], [28]]. Реализация перехода на инновационную модель развития анализируется в настоящее время многими исследователями [[29], [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 [[31]].

Направления совершенствования корпоративной культуры

Эффективно организованная корпоративная культура, ориентированная на поддержку стратегии инновационного развития корпорации – это насущная необходимость. Исследование позволило определить основные элементы стратегии ПАО «НК «Роснефть» и предложить направления поддержки ее со стороны корпоративной культуры (таблица 10).

Таблица 3

Направления развития корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть»

Элемент стратегии	Характеристика элемента стратегии	Мероприятия по поддержке со стороны КК
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.	<ol style="list-style-type: none">1. Разработка системы поддержки рационализаторских предложений в области бизнес-процессов компании.2. Разработка системы мотивации новаторских инициатив.

- программа модернизации

производства

- повышение
энергоэффективности и
ресурсосбережение

2. Программы
модернизации

- экологическая и
промышленная
безопасность

- оптимизация бизнес-
процессов и повышение
уровня зрелости управления
инвестиционными
проектами

1. Развитие механизма
саморегуляции процессов.

3. Развитие
организационного
знания в области
инновационной
деятельности

- создание Центров
взаимодействия с ВУЗами,
научными организациями;

- взаимодействие с
институтами РАН

- распространение знаний;

- повышение квалификации
кадров.

1. Внедрение постоянных
семинаров и тренингов,
направленных на развитие
навыков, требуемых для
развития инновационной
деятельности.

4. Инновации в бизнес- процессах	- участие в деятельности технологических платформ	1. Переформулирование миссии, принципов и ценности компании, с учетом их большей ориентированности на инновационное развитие.
	- разработка Корпоративных процедур и стандартов	2. Популяризация и отражение в КК нового мышления, присущего инновационной культуре.
	- совершенствование структуры блока «Инновации»	
	- система мотивации инновационной деятельности	

Источник: составлена автором

Обобщая изложенное, 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 качественный уровень корпоративной культуры и ее обновление в соответствии с изменениями стратегии инновационного развития. Документы, регламентирующие корпоративную культуру, 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 корпоративной культуры включить в качестве положений соответствующих элементов стратегии инновационного развития.

Оценка эффективности проекта

В рамках управления корпоративной культурой ПАО «НК «Роснефть» было предложено внедрение постоянных семинаров и тренингов, направленных на развитие навыков, требуемых для развития инновационной деятельности.

Рассчитаем эффективность проведения тренинга по развитию навыков, требуемых для развития инновационной деятельности.

Длительность тренинга составляет 2 дня, пройти его должны руководители подразделений и сотрудники проектного отдела (всего 16 человек), а также операционный управляющий.

Проведем экономическую оценку реализации мероприятий по управления корпоративной культурой на основании прохождения персоналом тренингов.

Как известно, экономическая эффективность предусматривает соизмерение затрат, связанных с разработкой управленческого решения, и результатов, полученных от его реализации. Значение полученной в результате такого расчета величины прибыли без учета капитальных затрат, связанных с разработкой управленческого решения, не может являться абсолютным измерителем экономической эффективности разработанного управленческого решения, так как организации не безразлично, какой ценой получена эта прибыль. Поэтому для оценки экономической эффективности используется ряд показателей, расчет которых выполняется по специальным методикам, с использованием необходимых приемов и методов. Таким образом сущность оценки состоит, с одной стороны, в определении направлений получения экономического эффекта, выявлении факторов, формирующих этот эффект, а с другой – в объективной оценке затрат, связанных со всеми этапами разработки и реализации управленческого решения.

Социальная эффективность разработанных методик управления корпоративной культурой и повышения эффективности взаимодействия в ПАО «НК «Роснефть» обусловлена изменениями взаимоотношений сотрудников, а также комфортностью отношений в коллективе, что повысит производительность труда.

Факторами, формирующими экономическую эффективность, выступают:

1. Снижение потерь рабочего времени
2. Повышение эффективности использования рабочего времени и эффективности командного взаимодействия.

Следствием внедрения разработанных мероприятий станет повышение эффективности работы и взаимодействия персонал, что даст возможность снизить потери рабочего времени на величину T_p :

, (1)

Где T_p – снижение потерь рабочего времени (благодаря сплочению коллектива, за счет снижения внутригрупповых конфликтов потери рабочего времени можно

будет снизить на 0,5 часа за смену на 1 сотрудника);

Тсм – длительность рабочей смены (8 часов).

Проведем расчет:

$$\Delta T = \frac{0,5}{8} * 100\% = 6,25\%$$

Таким образом, трудоемкость работы персонала ПАО «НК «Роснефть» снизится на 6,25%.

Следствием уменьшения потерь рабочего времени будет рост производительности труда сотрудников ПАО «НК «Роснефть» на величину $\Delta\Pi$, которая рассчитывается по формуле:

$$\Delta\Pi = \frac{100\% * \Delta T}{100 - \Delta T}, \quad (2)$$

Проведем расчет:

$$\Delta\Pi = \frac{100\% * 6,25\%}{100 - 6,25\%} = 6,67\%$$

Проведенные расчеты свидетельствуют, что производительность труда персонала ПАО «НК «Роснефть» повысится на 6,67%.

Увеличение продуктивности труда сотрудников даст возможность оказать дополнительный объем услуг (ΔV) тем же составом персонала ПАО «НК «Роснефть»:

$$\Delta V = V^B * \Delta\Pi / 100, \quad (3)$$

Где V^B – базовый объем оказания услуг одним сотрудником ПАО «НК «Роснефть» в год (19 885,1 тыс. руб.)

Проведем расчет:

$$\Delta V = 19885,1 * 6,67\% / 100 = 21211,4 \text{ тыс. руб.}$$

Объем оказания услуг после реализации разработанных мероприятий:

$$V^{ПЛ} = 19885,1 + 1326,3 = 21211,4 \text{ тыс. руб.}$$

За счет увеличения предоставления услуг будет получена дополнительная прибыль ($\Delta \Pi$), которая составит:

$$\Delta \Pi = \Pi^B * \Delta V / V^B, (4)$$

где Π^B - прибыль базовая (до реализации разработанного управленческого решения) на одного сотрудника в год (2100,1 тыс. руб.); Проведем расчет:

$$\Delta \Pi_v = 2100,1 * \frac{1326,3}{19885,1} = 140,08 \text{ тыс.руб}$$

Следовательно, прибыль на одного сотрудника после реализации мероприятий будет составлять:

$$\Pi^{\text{пл}} = 2100,1 + 140,08 = 2240,18 \text{ тыс. руб.}$$

Общее снижение потерь рабочего времени даст условную экономию затрат на оплату труда (поскольку оплата сотрудников осуществляется почасово, то оплачиваются и неэффективные потери рабочего времени):

$$\Delta \text{ЗП} = \text{ДТ} * \text{ЗП}, (5)$$

где ЗП - средняя заработная плата сотрудника в месяц (42,5 тыс. руб.)

Проведем расчет:

$$\Delta \text{ЗП} = \frac{6,25\%}{100\%} * 42,5 = 2,65 \text{ тыс.руб.}$$

Условная экономия заработной платы будет составлять 2,65 тыс. руб. в месяц на одного сотрудника. За год условная экономия заработной платы одного сотрудника составит:

$$\text{Э}_{\text{зп}} = 2,65 * 12 = 31,8 \text{ тыс. руб.}$$

Общее снижение потерь рабочего времени дает также условную экономию численности сотрудников ПАО «НК «Роснефть» ($\Delta \text{Ч}_{\text{раб}}$):

$$\Delta \text{Ч}_{\text{раб}} = \Delta \text{Т} * F_{\text{пол}}, (6)$$

где $F_{\text{пол}}$ - полезный фонд рабочего времени одного сотрудника в месяц (176 часов).

$$\Delta Ч_{\text{раб}} = \frac{6,25\%}{100\%} * 178 = 11 \text{ часов}$$

Условная экономия численности персонала составит 11 часов в месяц на одного сотрудника (т.е. у каждого из специалистов ПАО «НК «Роснефть» высвободится 11 часов рабочего времени).

Результаты определения экономического эффекта от внедрения разработанных мероприятий представлены в таблице 11.

Таблица 4

Результаты совершенствования корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть»

Фактор, формирующий экономическую эффективность	Показатель экономической эффективности
1. Уменьшение фактических затрат рабочего времени ($\Delta T_{\text{рв}}$)	6,25%
2. Повышение продуктивности труда ($\Delta П$)	6,67%
3. Прирост объема предоставления услуг (ΔV)	1326,3 тыс. руб.
4. Экономический эффект, $\Delta \Theta_v$	140,08 тыс. руб.
5. Условная экономия заработной платы, $\Delta ЗП$	2,65 тыс. руб.
6. Условная экономия численности персонала, $\Delta Ч_{\text{раб}}$	11 часов

Источник: составлена автором

Как свидетельствуют проведенные расчеты, вследствие реализации разработанных мероприятий в работе ПАО «НК «Роснефть» фактические затраты

рабочего времени сотрудников отдела по работе с корпоративными клиентами и отдела по работе с физическими снизятся на 6,25%, а продуктивность труда возрастет на 6,67%.

Реализация данных мероприятий позволит увеличить объем предоставляемых услуг одним сотрудником до 21211,4 тыс. руб. в год (на 1326,3 тыс. руб. в сравнении с базовым показателем), а прибыль на одного сотрудника в год возрастет до 2240,18 тыс. руб. (на 140,08 тыс. руб.).

Таким образом, для повышения эффективности работы ПАО «НК «Роснефть» были разработаны направления совершенствования управления корпоративной культурой и взаимодействия членов коллектива. В целях инновационного развития компании существует необходимо прохождения сотрудниками компании специальных тренингов, направленных на развитие навыков, требуемых для развития инновационной деятельности. Были определены затраты и экономическая эффективность разработанных мероприятий. Полученные результаты свидетельствуют о целесообразности их реализации на практике.

Выводы по третьей главе

Развитие корпоративной культуры в компании реализуется при помощи опыта и интуиции руководства ввиду отсутствия в ПАО «НК «Роснефть» центра развития и оценки эффективности корпоративной культуры.

Введение американских и европейских санкций против России в связи с «аннексией» Крыма в 2014 году и последующая реализации правительственной программы по импортозамещению выявили необходимость ускорения темпов перехода компаний реального сектора на инновационные модели развития.

На основе проведённого анализа корпоративной культуры и выявленных недостатков были разработаны направления её развития. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий показала целесообразность их внедрения.

Заключение

Актуальность проведения анализа и совершенствования корпоративной культуры заключается в том, что она является мощным стратегическим инструментом, позволяющим работнику комфортно существовать в рабочей среде, усваивая

нормы и ценности компании.

Суть исследования заключается в анализе корпоративной культуры и методов её развития в целях повышения эффективности деятельности организации.

В работе был проведен анализ современных теоретических и практических работ направленных на формирование корпоративной культуры компании. Практическое исследование вопроса было проведено на примере нефтедобывающего предприятия ПАО «НК «Роснефть».

Анализ корпоративной культуры показал, что потенциал корпоративной культуры компании используется не в полной мере, в связи с чем были определены основные направления её развития:

- разработка системы поддержки рационализаторских предложений в области бизнес-процессов компании;
- разработка системы мотивации новаторских инициатив;
- развитие механизма саморегуляции процессов;
- внедрение постоянных семинаров и тренингов, направленных на развитие навыков, требуемых для развития инновационной деятельности;
- переформулирование миссии, принципов и ценности компании, с учетом их большей ориентированности на инновационное развитие;
- популяризация и отражение в корпоративной культуре нового мышления, присущего инновационной культуре.

Следствие реализации разработанных рекомендаций планируется повысить эффективность деятельности ПАО «НК «Роснефть».

Библиография

1. Аудиторское заключение о бухгалтерской отчётности ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс] / Центр раскрытия корпоративной информации . URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=6505&type=3> (Дата обращения: 17.01.2018)
2. Базаров Т.Ю. Крымчанинова М.В. // Управление корпоративной культурой. – 2010. – №4. – С.240-254
3. 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 // Формирование экономического портрета национальной инфраструктуры страны: методологический и теоретический аспекты. М.: Экономика и финансы. – 2015. – С. 106
4. Булгаков А. В. Принцип культурного опосредования как основа сравнительного анализа результатов исследований межгрупповой адаптации в организациях / А. В. Булгаков. - (Социальная психология) // Вестник РГГУ. – 2015. – № 10. – С. 37-59.
 5. Годовой отчет ПАО «НК «Роснефть» за 2016 год. [Электронный ресурс] / Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: http://www.rosneft.ru/attach/0/02/01/a_report_2016.pdf. (Дата обращения: 17.01.2018)
 6. Дорошин И. А. Ордерная диагностика медийных аспектов организационной культуры / И. А. Дорошин. - (Научный отдел). - (Психология): Введение: Теоретический анализ концептов оргкультуры, субкультуры и медиакультуры: Модифицирование методики ордерной диагностики организационной культуры для целей изучения медиакультуры организации: Заключение // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Философия. Психология. Педагогика. – 2014. – Вып. 3. – С. 71-75.
 7. История компании «Роснефть». [Электронный ресурс] / Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: <http://www.rosneft.ru/about/history/>. (Дата обращения: 17.01.2018).
 8. Кодекс деловой и корпоративной этики ПАО «НК «Роснефть». М. 2015 – 16 с.
 9. Корпоративная культура. [Электронный ресурс] / Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: <https://www.rosneft.ru/Development/culture/>. (Дата обращения: 17.01.2018)
 10. Ловцова Н. И. Анализ организационной культуры банка: социологический подход / Н. И. Ловцова, М. А. Жучкова. - (Социологические науки) // Инновационная деятельность. – 2014. – № 4. – С. 98-105.
 11. Макеева В.Г. Культура предпринимательства. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 218 с.
 12. Миссия ПАО «НК «Роснефть». [Электронный ресурс] / Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: https://www.rosneft.ru/docs/report/2015/shmuz_2.html. (Дата обращения: 17.01.2018)
 13. Основные принципы системы корпоративного управления. [Электронный ресурс] / Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: <https://www.rosneft.ru/docs/report/2015/4.1.html>. (Дата обращения: 17.01.2018)

14. Особенности корпоративной культуры банков // CorpCulture.ru – Институт корпоративной культуры – консалтинг, проведение тренингов, семинаров. URL: re.ru/content/osobennosti-korporativnoi-kultury-bankov
15. Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: <http://rosneft.ru/>. (Дата обращения: 17.01.2018)
16. Персонал «Роснефть». [Электронный ресурс] / Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: <http://www.rosneft.ru/about/history/>. (Дата обращения: 17.01.2018).
17. Попельницкая Т. Б. Структурный анализ факторов сильной организационной культуры успешных коммерческих компаний г. Красноярска / Т. Б. Попельницкая. - (Управление и бизнес) // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. - 2014. - № 6. - С. 47-52.
18. Попов А.М., Плотников В.А. Выбор новой модели развития и модернизация: основы перехода к инновационной экономике // Известия СПбУЭФ. – 2012. – №2. – С. 197-219.
19. 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»).
20. Регионы России. «Общество знания» как условие реализации стратегии модернизации и инновационного развития [Электронный ресурс]: монография/ В.В. Авилова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2013.— 276 с.
21. Родионова О.Ю. Исследование развития организационной культуры предприятий // ЭКОНОМИНФО. – 2016. – №25. – С. 33-38.
22. Севрюгина, Н. И. Культура организации: учебное пособие / Н. И. Севрюгина. - Москва: Прондо, 2016. - 230 с.
23. Соколова В.С., Коноплёва Г.И. Организационная культура: понятие, виды, факторы // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 4-4. – С.457-458.
24. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года «Инновационная Россия - 2020» (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 08.12.2011 N2227-р).
25. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов / О.Г. Тихомирова. - Москва:

ИНФРА-М, 2011. – 150 с.

26. Тхучанг То. Анализ организационной культуры: сущность и эволюция развития / Тхучанг То. – (Экономика) // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2014. – № 3. – С. 94-96
27. Тхучанг То. Исследование организационной культуры: методология количественной оценки и анализа / Тхучанг То. – (Экономика) // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2014. – № 2. – С. 130-133
28. Хмельницкая Н. И. Организационная культура: учебное пособие / Н. И. Хмельницкая; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования «Челяб. гос. ун-т», Фак. заоч. и дистанц. обучения. – Челябинск: Издательство Челябинского государственного университета, 2014. – 214 с.
29. Шрайберг Н. Ю. Организационная культура университета и инновационных компаний в восприятии студентов томских вузов / Н. Ю. Шрайберг, С. А. Литвина. – (Корпоративная культура университета) // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 101 (1). – С. 65-72

Приложения

Приложение 1

Структура корпоративного управления ПАО «НК «Роснефть»[\[32\]](#)

СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Приложение 2

Содержание разделов Кодекс деловой и корпоративной этики ПАО «НК «Роснефть»

СОДЕРЖАНИЕ

1. ГЛАВНЫЕ ОРИЕНТИРЫ И ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ	4
2. ВЗАИМНОЕ УВАЖЕНИЕ, ТОЛЕРАНТНОСТЬ И РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ	5
3. ЗАБОТА ОБ ИНТЕРЕСАХ И РЕПУТАЦИИ КОМПАНИИ	6
3.1. БЕРЕЖНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ИМУЩЕСТВУ И АКТИВАМ	6
3.2. СОБЛЮДЕНИЕ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ	6
3.3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ИНФОРМАЦИОННОМ ПРОСТРАНСТВЕ	7
4. БЕЗОПАСНОСТЬ, ОХРАНА ТРУДА, ЗДОРОВЬЯ И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	8
5. ОТНОШЕНИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ	9
5.1. АКЦИОНЕРЫ И ИНВЕТОРЫ	9
5.2. ОРГАНЫ ВЛАСТИ	9
5.3. ОБЩЕСТВО И ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ	10
5.4. ДЕЛОВЫЕ ПАРТНЕРЫ, КЛИЕНТЫ И КОНКУРЕНТЫ	10
6. ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ НАРУШЕНИЯ ПРИНЯТЫХ ПРАВИЛ И СТАНДАРТОВ	11
6.1. ПРОФИЛАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО МОШЕННИЧЕСТВА И КОРРУПЦИИ	11
6.2. ПОДАРКИ И ИНАЯ ВЫГОДА	11
6.3. ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ И УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ	12
6.4. ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ СЛУЧАЕВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСАЙДЕРСКОЙ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ЛИЧНОЙ ВЫГОДЫ	12
6.5. ВЕДЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА	13
7. ПРИМЕНЕНИЕ КОДЕКСА	14
7.1. СОБЛЮДЕНИЕ НОРМ КОДЕКСА	14
7.2. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ	14
7.3. СОВЕТ ПО ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕ	14
8. ПОРЯДОК ПРИНЯТИЯ КОДЕКСА И ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ	16

Права на настоящий ЛНД принадлежат ПАО «НК «Роснефть». ЛНД не может быть полностью или частично воспроизведён, тиражирован и распространён без разрешения ПАО «НК «Роснефть».

© ® ПАО «НК «Роснефть», 2015

1. Булгаков, А. В. Принцип культурного опосредования как основа сравнительного анализа результатов исследований межгрупповой адаптации в организациях / А. В. Булгаков. - (Социальная психология) // Вестник РГГУ. - 2015. - № 10. - С. 37. [↑](#)
2. Дорошин И. А. Ордерная диагностика медийных аспектов организационной культуры / И. А. Дорошин. - (Научный отдел). - (Психология): Введение: Теоретический анализ концептов оргкультуры, субкультуры и медиакультуры: Модифицирование методики ордерной диагностики организационной культуры для целей изучения медиакультуры организации: Заключение // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Философия. Психология. Педагогика. - 2014. - Вып. 3. - С. 71. [↑](#)
3. Базаров Т.Ю. Крымчанинова М.В. // Управление корпоративной культурой. - 2010. - №4. - С.240 [↑](#)
4. Базаров Т.Ю. Крымчанинова М.В. // Управление корпоративной культурой. - 2010. - №4. - С.241 [↑](#)
5. Регионы России. «Общество знания» как условие реализации стратегии модернизации и инновационного развития [Электронный ресурс]: монография/ В.В. Авилова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2013.— С. 101. [↑](#)
6. Булгаков, А. В. Принцип культурного опосредования как основа сравнительного анализа результатов исследований межгрупповой адаптации в организациях / А. В. Булгаков. - (Социальная психология) // Вестник РГГУ. - 2015. - № 10. - С. 38. [↑](#)
7. Регионы России. «Общество знания» как условие реализации стратегии модернизации и инновационного развития [Электронный ресурс]: монография/ В.В. Авилова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2013.— С. 102. [↑](#)

8. Хмельницкая, Н. И. Организационная культура: учебное пособие / Н. И. Хмельницкая; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет.образоват. учреждение высш. проф. образования «Челяб. гос. ун-т», Фак. заоч. и дистанц. обучения. - Челябинск: Издательство Челябинского государственного университета, 2014. - С. 86 [↑](#)
9. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов / О.Г. Тихомирова. - Москва: ИНФРА-М, 2011. - С. 44 [↑](#)
10. Макеева В.Г. Культура предпринимательства. - М.: ИНФРА-М, 2002. - С. 169. [↑](#)
11. ТхуЧанг То. Анализ организационной культуры: сущность и эволюция развития / ТхуЧанг То. - (Экономика) // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. - 2014. - № 3. - С. 95. [↑](#)
12. Попельницкая Т. Б. Структурный анализ факторов сильной организационной культуры успешных коммерческих компаний г. Красноярск / Т. Б. Попельницкая. - (Управление и бизнес) // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. - 2014. - № 6. - С. 48. [↑](#)
13. Хмельницкая Н. И. Организационная культура: учебное пособие / Н. И. Хмельницкая; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет.образоват. учреждение высш. проф. образования «Челяб. гос. ун-т», Фак. заоч. и дистанц. обучения. - Челябинск: Издательство Челябинского государственного университета, 2014. - С.92 [↑](#)
14. Ловцова Н. И. Анализ организационной культуры банка: социологический подход / Н. И. Ловцова, М. А. Жучкова. - (Социологические науки) // Инновационная деятельность. - 2014. - № 4. - С. 100 [↑](#)
15. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов / О.Г. Тихомирова. - Москва: ИНФРА-М, 2011. - С.99. [↑](#)

16. Шрайберг Н. Ю. Организационная культура университета и инновационных компаний в восприятии студентов томских вузов / Н. Ю. Шрайберг, С. А. Литвина. - (Корпоративная культура университета) // Университетское управление: практика и анализ. - 2016. - № 101 (1). - С. 70 [↑](#)
17. Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: <http://rosneft.ru/>. (Дата обращения: 17.01.2018) [↑](#)
18. История компании «Роснефть». [Электронный ресурс] / Официальный сайт ОАО «НК «Роснефть». URL: <http://www.rosneft.ru/about/history/> (Дата обращения: 17.01.2018) [↑](#)
19. Там же. [↑](#)
20. История компании «Роснефть». [Электронный ресурс] / Официальный сайт ОАО «НК «Роснефть». URL: <http://www.rosneft.ru/about/history/> (Дата обращения: 17.01.2018) [↑](#)
21. Там же [↑](#)
22. Годовой отчет 2016 ПАО «НК «Роснефть». [Электронный ресурс] / Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: http://www.rosneft.ru/attach/0/02/01/a_report_2016.pdf. (Дата обращения: 17.01.2018) [↑](#)
23. Аудиторское заключение о бухгалтерской отчетности ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс] / Центр раскрытия корпоративной информации . URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=6505&type=3> (Дата обращения: 17.01.2018) [↑](#)
24. Аудиторское заключение о бухгалтерской отчетности ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс] / Центр раскрытия корпоративной информации . URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=6505&type=3> (Дата обращения: 17.01.2018) [↑](#)

25. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года «Инновационная Россия - 2020» (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 08.12.2011 N2227-р) [↑](#)
26. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года «Инновационная Россия - 2020» (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 08.12.2011 N2227-р) [↑](#)
27. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года «Инновационная Россия - 2020» (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 08.12.2011 N2227-р) [↑](#)
28. 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») [↑](#)
29. Попов А.М., Плотников В.А. Выбор новой модели развития и модернизация: основы перехода к инновационной экономике // Известия СПбУЭФ. – 2012. – №2. – С. 198 [↑](#)
30. 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 // Формирование экономического портрета национальной инфраструктуры страны: методологический и теоретический аспекты. М.: Экономика и финансы. – 2015. – С. 106 [↑](#)
31. Булгаков А. В. Принцип культурного опосредования как основа сравнительного анализа результатов исследований межгрупповой адаптации в организациях / А. В. Булгаков. - (Социальная психология) // Вестник РГГУ. – 2015. – № 10. – С. 39. [↑](#)

32. Основные принципы системы корпоративного управления. [Электронный ресурс] / Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: <https://www.rosneft.ru/docs/report/2015/4.1.html>. (Дата обращения: 17.01.2018 [↑](#))