

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе важную роль играет формирование у нового поколения руководителей знаний использования современного проектного подхода к решению задач развития процессов управления на разных уровнях, ориентации этих процессов на достижение конечных результатов с минимальными затратами времени и средств, усвоения методологии управления проектами, как нового прогрессивного инструментария сферы управления.

В современных условиях хозяйствования эффективность проектной деятельности предприятий во многом определяется уровнем развития их организационной культуры.

Организационную культуру можно рассматривать как своеобразную идеологию управления, нацеленную на повышение деловой активности предприятия.

Идеология управления проявляется в миссии и целях организации и влияет на:

- взаимоотношения работников с организацией;
- основные принципы деятельности работников и организации в целом;
- отношения организации к деловым партнерам, конкурентов, потребителей;
- позиционирование относительно общества;
- общие мировоззренческие позиции.

Сейчас существует большое количество публикаций, посвященных проблемам корпоративного управления и корпоративной культуры. Само определение основных факторов корпоративной культуры, влияющих на проектную деятельность предприятия, является важным и актуальным аспектом выбранной темы исследования.

Исследования в этой сфере осуществляли такие зарубежные и отечественные ученые, как Р. Л. Ансофф, Е. Г. Шейн, Н. Г. Богатырев, А. В. Иванченко, В. Назарова, Г. Л. Хае В. Антонова, И. Беликова, В. Вербицкого, В. Гретченко, А. Дубовицкую, Д. Исаева, Р. Коджоян, И. Минаков, М. Самосудова, Г. Хаета и др.

Но аспекты влияния корпоративной культуры на проектную деятельность предприятия освещены недостаточно, что делает изучение данной темы актуальным.

Целью написания курсовой работы является анализ влияния организационной культуры на проектную деятельность предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- 1. рассмотреть понятие организационной культуры и дать её характеристику;
 - 2. охарактеризовать виды и функции организационной культуры;
1. оценить влияние организационной культуры на деятельность предприятия;
 2. провести анализ влияния организационной культуры на проектную деятельность организации;
 3. разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры в организации.

Объектом исследования в курсовой работе выступает организационная культура.

Предметом исследования выступает влияние организационной культуры на проектную деятельность компании.

Структура курсовой работы включает в себя введение, основную часть, заключение, библиографию и приложения.

Глава 1. Теоретические аспекты организационной культуры

1.1 Понятие организационной культуры и ее характеристика

Перейдя к рыночным условиям хозяйствования, современная экономика предъявляет все более высокие требования к качеству управления. Для выживания и удержания своих позиций руководители предприятий вынуждены строить системы управления, ориентированные на повышение собственной

конкурентоспособности. К числу факторов, определяющих конкурентное преимущество организации, относят ее культуру. Особый интерес к организационной культуре у западных исследователей возник в 80-х гг. XX в., после проведения учеными К. Камероном и Р. Куинном масштабных исследований, целью которых являлось определение ключевых факторов успеха организаций[1].

В последнее десятилетие отечественные ученые также стали проявлять серьезный интерес к вопросам формирования, развития и оценки организационной культуры. Наибольший интерес вызывают работы М.А. Макарченко, О.Г. Тихомировой, А.Д. Чанько. В свою очередь российские менеджеры пока что не уделяют должного внимания и относятся довольно скептически к данной тематике[2].

Центральной составляющей в большинстве трактовок организационной культуры являются ценности организации.

Основными кооперативными ценностями являются коллективизм и общность интересов, самостоятельность в действиях, честность, открытость и организационная культура[3]. Некоторые исследователи называют организационную культуру «душой» предприятия, которая проявляется в социально-психологическом климате, методах выполнения работы, степени активности сотрудников, индивидуальных целях, так как все эти факторы зависят от истории предприятия, сложившихся традиций, современного положения, технологии бизнес-процессов и т.п.[4].

Анализ имеющихся определений организационной культуры позволил выявить ряд ее особенностей (сложное социально-экономическое образование, в основе которого лежат определяющие поведение людей ценности, которые, возникая и развиваясь совместно с предприятием, способствуют повышению сплоченности членов предприятия и достижению целей компании). Организационная культура пронизывает деятельность всей организации. Ее называют «социальным клеем», так как культурный контекст связывает воедино все процессы, протекающие в организации.

Организационная культура сегодня признана одним из эффективных способов управления персоналом, она является фактором конкурентоспособности любой организации. Но многообразие и существенные отличия в деятельности различных организаций не позволяют выработать единого универсального подхода к ее формированию и развитию[5].

Организационная культура является системообразующим фактором. Но этот фактор – комплексный. Он состоит из целого ряда факторов – оснований согласования интересов участников совместной деятельности, то есть элементов, составляющих так называемое поле организационной культуры[6].

Организационная культура (как и культура в целом) прошла этап от своего рождения, связанного с осознанием людьми необходимости и полезности совместного труда, до наших дней, когда все более очевидным становится тот факт, что это – социально-экономическая категория; она является сегодня одним из основных факторов эффективности деятельности организации и удовлетворения социальных потребностей.

Средством же обеспечения этой совместной деятельности, системообразующим фактором, который позволяет получить необходимый результат, является организационная культура. Чем выше уровень организационной культуры, тем выше результат[7].

Объективность организационной культуры проявляется в том, что она естественным образом образуется под влиянием внешнего окружения, складывающихся в организации (в процессе ее функционирования) формальных и неформальных отношений и материализуется без каких-либо специальных (целенаправленных) воздействий на нее. В этой связи, например, можно утверждать, что любая организация имеет определенную организационную культуру, что характеризует сильно или слабо выраженное соответствие тому или иному ее типу, тем или иным уровнем ее развитости[8].

Однако объективность организационной культуры в некоторой степени условна, поскольку она – есть воплощение сознательного восприятия того, как должны складываться отношения внутри организации[9].

Субъективный характер организационной культуры позволяет ставить вопрос о возможности и целесообразности управления ею. Наличие же в ней объективного начала свидетельствует о необходимости учета его при обосновании и принятии управленческих решений, то есть в некоторой степени ограничивает «свободу управления»[10].

Изучение организационной культуры связано как с экономикой, так и с социологией труда. Как любое социальное явление, организационная культура не существует без человеческого сообщества. С одной стороны, организационная культура регулирует все отношения людей в данном сообществе – организации, с

другой – является продуктом этих отношений[11]. Сформировав культуру на базе своих представлений, установок, ценностных ориентаций, люди тем самым определили технологию, способ деятельности и существования организации. Организационная культура формирует отношение к труду, влияет на степень удовлетворённости трудом, на особенности организации труда.

1.2 Виды и функции организационной культуры

В процессе преодоления трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции организационная культура выполняет ряд значимых функций по отношению к организации, ее различным структурным образованиям и индивидам (таблица 1) [12].

Таблица 1

Функции организационной культуры

Функция	Характеристика
Нормативно-регулирующая	Эта функция задает регулирующие нормы поведения работников, которое делает это поведение предсказуемым и управляемым. Эта функция позволяет контролировать формы повеления и восприятия, вырабатывая наиболее целесообразные с точки зрения данной организации.
Познавательная	Эта функция позволяет работнику реализовать в рамках культуры такие личностные мотивы, как любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в определенном коллективе людей.
Ценностнообразующая	Ее назначение заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни, правильному пониманию тех ценностей, которые предлагает окружающий человека мир.

Коммуникационная	<p>Путем разработки эффективных коммуникаций усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации, решаемые ею проблемы.</p>
Мотивирующая	<p>Принадлежность к сильной оргкультуре сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации. Высокая миссия, великие цели, образцовые и доброжелательные взаимоотношения, продуманная система материального и социального стимулирования, стиль управления, будучи частями оргкультуры, оказывают огромное мотивирующее воздействие на работу персонала предприятия.</p>
Инновационная	<p>Это внешняя функция, которая помогает организации выжить в условиях конкурентной борьбы, занять передовые позиции в экономике. Основу ее составляет система целей, ориентированная на потребности клиентов, готовность к риску и внедрение инноваций, организационная культура. Результатом ее является создание позитивного имиджа организации.</p>
Стабилизационная	<p>Заключается в развитии системы социальной стабильности в организации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры.</p>

Рассмотрим одну из распространенных классификаций организационной культуры, предложенную американским специалистом в области управленческого консультирования С. Ханди (таблица 2).

Таблица 2

Типология организационной культуры С. Ханди [\[13\]](#)

Пара-метры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура лично
Тип и размер организации	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (финансы, малый бизнес)	Крупная организация Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая организация с органической структурой (матричная структура) (НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая организация, существующая для обслуживания и помощи(адвокатские конторы, консультационные фирмы)
Основа системы власти	Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями	Сила специалиста. Дух команды. Важнее командный, а не индивидуальный результат	Сила личности, сила специалиста. Влияние распределяется поровну
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют

Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляются эвеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного соглашения
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе личная преданность	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации, раскрываем таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты — одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы

Адаптация к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп, и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы	Хорошая
------------------------	---	--	---	---------

Культура власти основана на явлении власти как таковой. Типичным примером является культура, в которой лидер — сильный, «харизматичный» человек, требовательный, но в то же время способный четко и ясно выразить, что он ожидает от своих подчиненных[14].

Культура роли (бюрократическая культура) часто является условием «обезвреживания» культуры власти, в которой, как уже было указано, много произвола со стороны сильного лидера[15]. В такой культуре ответственность за разные аспекты определена, что помогает избежать конфликтов[16].

Культура задачи существует по принципу «сфокусированности на достижениях» — общих или индивидуальных. При наличии в организации такой культуры у работников возникает чувство азарта в связи с возможностью достичь определенных целей[17].

Культура личности предполагает, что работники испытывают чувства дружбы и тепла друг к другу, ощущают свою ценность и значимость.

Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций — значительное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, насколько приветствуется руководством проявление самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных. Ряд факторов вызывают необходимость целенаправленного изменения организационной культуры (рисунок 1).

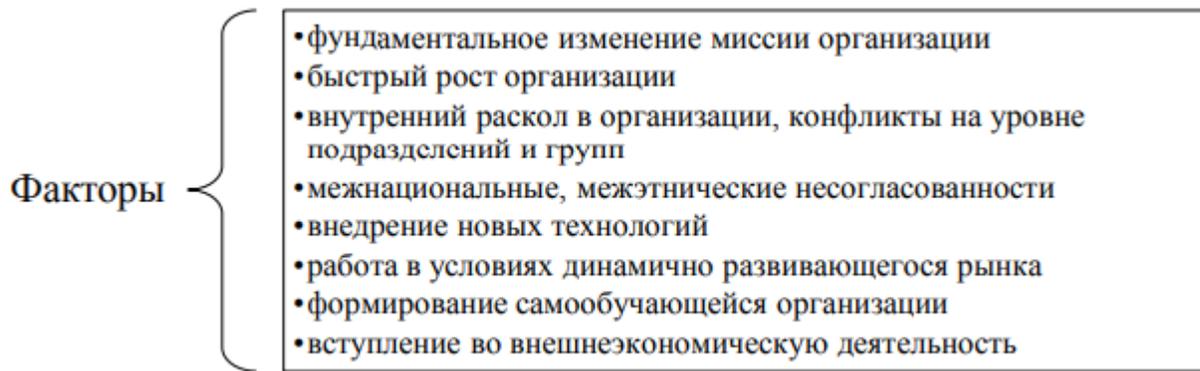


Рисунок 1 – Факторы целенаправленного изменения организационной культуры[18]

К мероприятиям по изменению организационной культуры на предприятии можно отнести[19]:

пересмотр подходов и процедур в деятельности сотрудников;

изменение системы поощрений и наказаний;

поддержка тех сотрудников организации, которые способствуют введению новой культуры;

замена сотрудников, выступающих против нововведений;

обновление штата, поддерживающего новые ценности.

Основными способами изучения организационной культуры являются: изучение документов, управленческой информации, анализ стиля управления, коммуникации, устный или письменный опрос, беседа с сотрудниками организации [20].

1.3 Влияние организационной культуры на деятельность предприятия

Влияние организационной культуры на эффективность функционирования организации, происходит по 2-м каналам: через поведение людей, через методы их работы. Для наглядности, на (Рис.2) представлена схема отражающая влияние корпоративной культуры на деятельность организации.

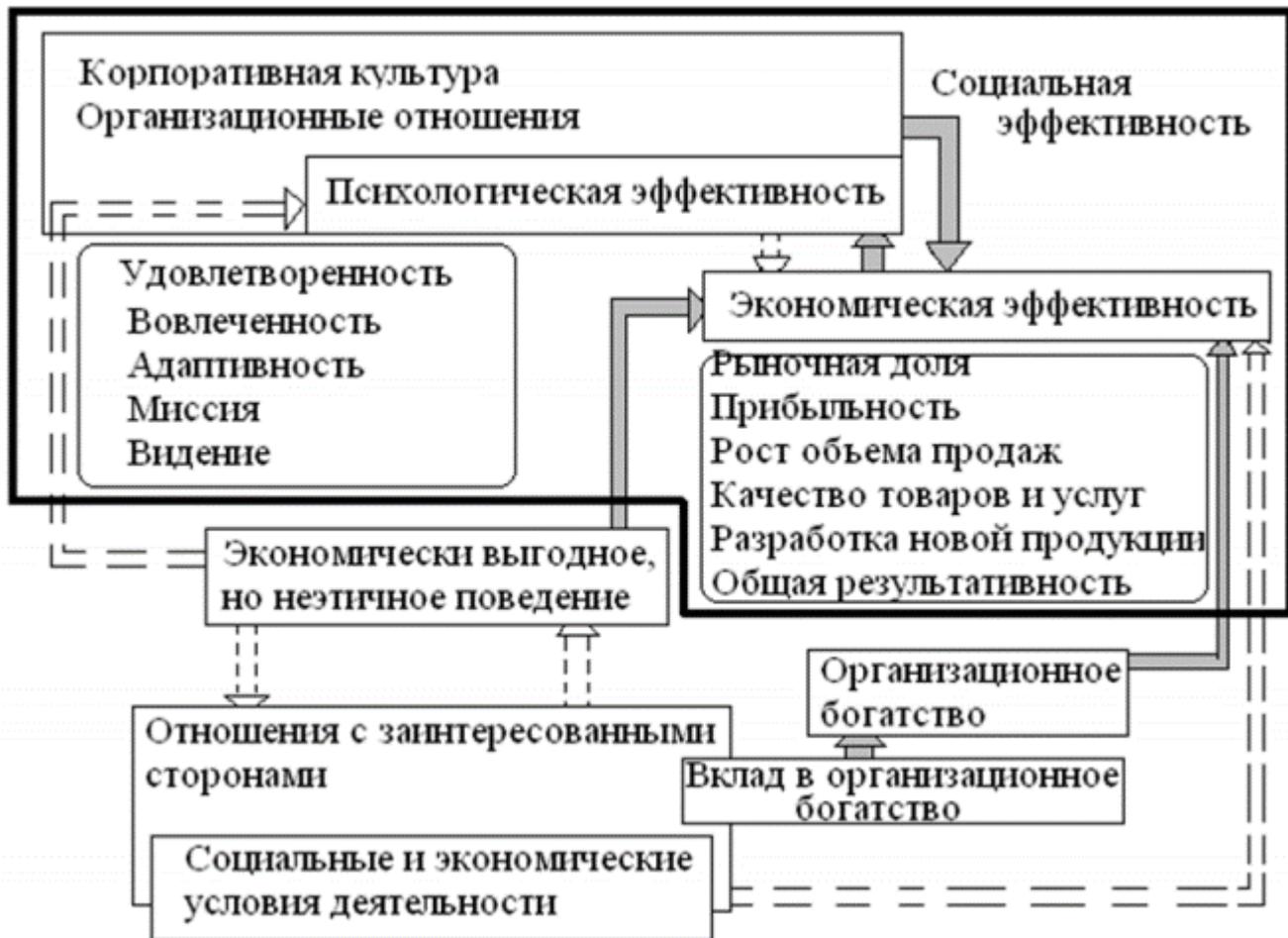


Рисунок 2 - Влияние организационная культура деятельность предприятия[21]

С точки зрения первого подхода, проводят специальное социологическое исследование, разрабатывают опросники, по которым хотят выяснить влияние отдельных аспектов организационной культуры на поведение работников. При обработке анкет используют метод группировки для изучения поверхностного и подповерхностного уровней организационной культуры, используют метод факторного анализа для изучения глубинного уровня организационной культуры. Результаты анализа представляют в трехмерном пространстве[22].

Второй подход рассматривается с помощью нескольких моделей. В теории менеджмента предложена модель Питерса-Уотермана[23]. Данная модель подразумевает все предложения разбить на две группы по эффективности деятельности как успешные и неуспешные, а затем выводится то отличие по организационной культуре, которым характеризуются успешные предприятия. Компании привели к успеху следующие принципы деятельности[24]:

- вера в действие;

- связь с потребителем;
- поощрение предприимчивости;
- рассмотрение людей как основного источника производительности и эффективности;
- знание того, чем управляют;
- не заниматься тем, чего не знаешь;
- простая структура и немногочисленный штат управления;
- одновременное сочетание гибкости и жесткости в управлении.

Для эффективности организации важно совпадение культуры и стратегии организации. При их несовпадении возникает так называемый «культурный» риск, ведущий к снижению эффективности работы. Культурный риск оценивается по матрице, в которой риск зависит от 2-х факторов: совместимости между стратегией и культурой и важности задачи для успеха стратегии.

Зона незначительного риска возникает для несущественных задач и высокой совместимости между стратегией и культурой. Зона недопустимого риска возникает для значимых задач и при несовпадении стратегии и культуры (на них следует обращать особое внимание).

Управленческие решения по достижению совпадения между стратегией и культурой сводятся к следующим действиям:

1. игнорируется культура, которая препятствует эффективному претворению в жизнь выбранной стратегии;
2. изменяется организационная культура, однако это является достаточно длительным процессом;
3. изменяется стратегия с целью ее координации с существующей культурой;
4. система управления подстраивается под культуру таким образом, чтобы обойти культуру без внесения серьезных изменений в стратегию[25].

Формируя организационную культуру, следует четко понимать, что ею невозможно управлять непосредственно. Можно лишь создать условия, в которых она будет

развиваться. Культура поведения человека в высокой степени зависит от типа личности, точно также как организационная культура зависит от типа компании, она в той же степени специфична, как особенна фирма и ее персонал.

Таким образом, рассмотрев теоретический аспект организационной культуры, можем сказать, что корпоративная культура может рассматриваться как определенная идеология управления отличающая одно предприятие среди других, формирующая благоприятный микроклимат, а также способствует формированию хорошего имиджа. Установлено положительную взаимосвязь между корпоративной культурой и конкурентоспособностью предприятия, поскольку эффективная корпоративная культура способствует повышению эффективности деятельности предприятия и росту трудового потенциала, что, в свою очередь, приводит к росту компетенций персонала и обеспечивает рост прибыли предприятия.

Глава 2. Анализ влияния организационной культуры на проектную деятельность организации

2.1 Общая характеристика деятельности организации

ООО «РН-Ванкор» - дочернее предприятие ОАО «НК «Роснефть», образовано в 2004г. для освоения Ванкорского нефтегазоконденсатного месторождения - крупнейшего из месторождений, открытых и введенных в эксплуатацию в России за последние двадцать пять лет. Месторождение расположено на севере Восточной Сибири в Туруханском районе Красноярского края в 142 км от г. Игарка. Его площадь составляет 416,5 кв. км[\[26\]](#).

Начальные извлекаемые запасы Ванкорского месторождения по состоянию на 1 января 2014 г. составляют 500 млн. тонн нефти и конденсата, 182 млрд. кубометров газа (природный + растворенный).

Основным видом деятельности по ОКВЭД является – добыча сырой нефти.
Дополнительные виды деятельности:

торговля оптовая неспециализированная;

строительство жилых и нежилых зданий;

деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;

добыча нефтяного (попутного) газа;

добыча природного газа и газового конденсата;

разработка гравийных и песчаных карьеров, добыча глины и каолина;

предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа;

производство нефтепродуктов;

разделение и извлечение фракций из нефтяного (попутного) газа;

производство электроэнергии;

передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям;

распределение электроэнергии;

торговля электроэнергией;

производство и распределение газообразного топлива;

деятельность агентов по оптовой торговле мебелью, бытовыми товарами, скобяными, ножевыми и прочими металлическими изделиями.

Компания «РН-Ванкор» занимается разработкой и развитием крупнейших и богатейших ресурсами месторождений севера Красноярского края. С начала разработки данных проектов, было инвестировано в них уже 5 миллиардов долларов. На Ванкорских месторождениях строятся объекты нефтедобычи и инфраструктуры по самым современным технологиям, с учетом безопасности для окружающей среды, а так же работников.

Стратегическая цель компании — войти в тройку лидеров ведущих энергетических компаний мира по эффективности и масштабам деятельности[27].

Конкурентные преимущества компании:

уникальная по масштабам и качеству ресурсная база;

крупнейшие в России новые проекты в секторе разведки и добычи;

самые низкие удельные операционные расходы на добычу;

стратегическое предприятие Российской Федерации.

располагает собственной и привлеченной инфраструктурой нефтепродуктообеспечения (нефтебазы, АЗС/АЗК) с учетом емкости рынка и уровня платежеспособного спроса;

товарный знак ОАО «НК «Роснефть» является одним из самых узнаваемых на рынке нефтепродуктов в регионах деятельности Компании и ассоциируется у потребителей с достойным уровнем качества топлива, продаваемого на АЗС, что немаловажно для поддержания конкурентоспособности[\[28\]](#);

размер и качество ресурсной базы.

«РН-Ванкор» является конкурентоспособной, крупной компанией, которая с каждым годом только наращивает свой потенциал и повышает результаты деятельности.

Компания «РН-Ванкор» является организацией с функциональной организационной структурой, для каждого вида деятельности сформированы свои отделы.

Основными конкурентами «РН-Ванкор» и «Роснефть», при поставке нефтепродуктов на внутреннем и внешнем рынках, являются российские компании:

ОАО «ЛУКОЙЛ»;

ОАО «ТНК-ВР Холдинг»;

ОАО «Сургутнефтегаз»;

ОАО «Газпром нефть»;

ОАО «Татнефть».

Преимущества ОАО «НК «Роснефть» по сравнению с основными конкурентами[\[29\]](#):

уникальная по масштабам и качеству ресурсная база;

крупнейшие в России новые проекты в секторе разведки и добычи;

самые низкие удельные операционные расходы на добычу;

стратегическое предприятие Российской Федерации;

располагает собственной и привлеченной инфраструктурой нефтепродуктообеспечения (нефтебазы, АЗС/АЗК) с учетом емкости рынка и уровня платежеспособного спроса;

товарный знак ОАО «НК «Роснефть» является одним из самых узнаваемых на рынке нефтепродуктов в регионах деятельности Компании и ассоциируется у потребителей с достойным уровнем качества топлива, продаваемого на АЗС, что немаловажно для поддержания конкурентоспособности.

Основное конкурентное преимущество - размер и качество ее ресурсной базы. Компания располагает 22,8 млрд. баррелей. н. э. доказанных запасов, что является одним из лучших показателей среди публичных нефтегазовых компаний мира. При этом по запасам жидких углеводородов является безусловным лидером. Обеспеченность Компании доказанными запасами углеводородов составляет 25 лет, а большая часть запасов относится к категории традиционных, что дает возможность эффективно наращивать добычу возможных запасов, которые являются источником восполнения доказанных запасов в будущем.

Для обеспечения устойчивого роста добычи в долгосрочной перспективе "Роснефть" активно расширяет свою ресурсную базу за счет геологоразведочных работ и новых приобретений. Коэффициент восполнения доказанных запасов углеводородов за последние 5 лет в среднем составил около 150% без учета приобретений, что является одним из самых высоких показателей в отрасли.

Основными партнерами компании являются:

1. Негосударственный пенсионный фонд «Нефтегарант».
2. Нефтегазстройпрофсоюз России.
3. «Газпромбанк» (Акционерное общество).
4. Страховая Группа «СОГАЗ».
5. IMBD Partners.
6. Всероссийский банк развития регионов.

7. ПАО «Дальневосточный банк».

«РН-Ванкор», как одна из крупных российских компаний топливно-энергетического комплекса, осознает и признает свою социальную, экологическую и экономическую ответственность, которая возникает в результате осуществления ее производственной деятельности.

По состоянию на сегодняшний день, компания усиленно занимается таким крупным проектом, как развитие месторождений «Сузунское» и «Тагульское»[\[30\]](#).

За контролем исполнения проектов в управлении капитального строительства занимается сектор менеджмента качества. В его функции входит: обеспечение сертификации, функционирования и постоянного улучшения Системы менеджмента качества капитального строительства в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества – Требования».

Для более эффективного управления проектами, в компании был принят «Стандарт по управлению крупными проектами в разведке и добыче», где описаны все принципы управления крупными проектами на предприятии.

Согласно стандарту, крупный проект в «РН-Ванкор» - это инвестиционная программа, представляющая собой группу взаимосвязанных бизнес- проектов развития с индивидуальными показателями и различных мероприятий, объединенных общей целью и управляемых совместно, что позволяет добиться уровня экономической эффективности и результативности, не достижимого при управлении этими бизнес-проектами и мероприятиями как независимыми.

Крупные проекты характеризуются одним или сочетанием следующих факторов:

- значительный объем инвестиций;
- высокая сложность;
- стратегическая важность для компании.

Целью крупного проекта является достижение уровня экономической эффективности и результативности.

Общие принципы управления проектами в «РН-Ванкор», согласно стандарту:

- целостность проектов. Не допускается искусственное разделение Крупных проектов на более мелкие;
- этапность выполнения. Проекты разрабатываются и выполняются поэтапно, рекомендация о готовности проекта к переходу на следующий этап принимается на заседании управляющего совета;
- комплексность решений по всему жизненному циклу. Решения, принимаемые при выполнении проекта, должны быть направлены на успешное выполнение всего проекта, а не отдельных элементов;
- непротиворечивость с моделью управления компанией. Процесс управления проектами связан и не противоречит прочим процессам компании;
- командный подход к управлению. Для каждого проекта создается проектная группа, обладающая необходимыми компетенциями и мотивацией для успешного управления проектом;
- полнота и независимость экспертизы. Материалы проекта проходят тщательную и непредвзятую экспертизу.

В компании «РН-Ванкор» всегда реализуется какой-либо проект, так как вся их работа состоит в освоении и развитии месторождений.

2.2 Анализ организационной культуры

Организационная культура ООО «РН-Ванкор» является основой жизненного потенциала организации. Каждая организация стоит перед необходимостью формирования собственного облика, т.е. определения своих целей и ценностей, стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников, поддержания высокой репутации фирмы в деловом мире. Все это, именуемое организационной культурой, является задачей, без решения которой нельзя добиться слаженной работы сотрудников компании, и которая играет важную роль для эффективного управления в ней.

Успех предприятия может в большей степени зависеть от силы организационной культуры, чем от многих других факторов организации. Сильные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество

на основе доверия. Наиболее важным фактором сильной организационной культуры является её неформальное воздействие на молодых работников, опосредованное развитие их личных и профессиональных качеств через работающие правила и нормы, носителем которых является персонал, его ведущие специалисты и опытные работники.

Таким образом, организационная культура оказывает очень сильное влияние на персонал и деятельность предприятия в целом, поэтому с целью анализа эффективности организационной культуры в ООО «РН-Ванкор» было проведено исследование по изучению ее эффективности. В анкетировании приняло участие 40 человек работников организации, анкета представлена в приложении 1.

Большинство опрошенных мужчины в возрасте от 20 до 34 лет. Большинство работников имеют высшее образование. Стаж работы у 62,5 % сотрудников от 2 до 5 лет. В ходе анкетирования были получены результаты, отраженные в Приложении 2.

На основании анкетирования можно сказать, что все опрошенные считают организационную культуру важной для деятельности любой организации, согласны с тем, что ее уровень оказывает на трудовой процесс большое влияние. Но под организационной культурой они понимают лишь её поверхностный уровень: традиции и обряды, символику компании, ее имидж.

Среди положительных черт организационной культуры ООО «РН-Ванкор» можно выделить:

1. Рационально организованную систему обучения менеджеров по персоналу: прохождение испытательного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы, поэтапное и доступное обучение;
2. Традицию отмечать День Рождения компании, так же в рамках повышения организационной культуры сотрудников ООО «РН-Ванкор» руководством компании проводятся ежегодные корпоративные мероприятия с участием звезд эстрады, а также к Новому году сотрудников, имеющих детей одаривают подарками;
3. Наличие дресс-кода;
4. Символику предприятия, выпуск различной продукции с этой символикой: ручек, календарей больших и малых форматов, папок, бланков и др.;

5. Комплекс обрядов. Например, обряды по поводу окончания учёбы, стажировки;
6. Проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: юбилей работников, выезды на природу, посещение группы здоровья, бассейна и др.;
7. Запись на видеопленку основных событий в жизни компании: конференций, семинаров, торжественных мероприятий и др.;
8. Выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информации;
9. Наличие определенных традиций в организации, с которыми ознакомлен в полной мере каждый сотрудник;
10. Наличие историй, мифов, легенд и обрядов, связанных с ООО «Центр Керамики»;
11. Все сотрудники имеют полное представление о том, как строятся принципы системы стимулирования, вознаграждения и статусов в ООО «РН-Ванкор».

Еще одним элементом организационной культуры ООО «РН-Ванкор» является философия компании. Целью деятельности компании является получение прибыли. Однако помимо этой цели основными задачами ООО «РН-Ванкор» является удовлетворение потребностей клиентов, а также сотрудников.

Также очень примечательным является и то, что большинство работников знают миссию, цель, стратегию и структуру своей организации, хотя информацию о них они получили из различных источников: чаще от коллег, чем от непосредственного руководства.

Все это является элементами организационной культуры, которые, оказывают большое влияние на эффективность трудовой деятельности сотрудников в ООО «РН-Ванкор».

Конечно, в организационной культуре ООО «РН-Ванкор» есть и некоторые недостатки, которые в той или иной степени могут повлиять на снижение эффективности деятельности персонала, а устранение этих недостатков может повысить эту эффективность. К ним относятся:

1. Руководитель не является примером для сотрудников, не показывает пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и

развить у подчиненных;

2. Руководство на критические ситуации реагирует не совсем правильно. В основном, не разобравшись в сути проблемы, происходит увольнение работников;

3. Не все сотрудники в полной мере понимают то, какую они должны исполнять роль в организации;

4. Не все сотрудники знакомы с критериями принятия, продвижения и увольнения с работы;

5. Не все ознакомлены с формально закрепленными «Правилами внутреннего трудового распорядка».

На основании полученных в ходе опроса данных, можно сделать вывод, что в целом, компания ООО «РН-Ванкор» обладает основными составляющими организационной культуры, но все же необходимо применить некоторые методы поддержания и укрепления организационной культуры, которые позволили бы избавиться от существующих недостатков и помогли бы повлиять на повышение эффективности трудовой деятельности персонала.

2.3 Влияние организационной культуры на проектную деятельность организации

При реализации всех своих проектов, компания «РН-Ванкор» руководствуется специально разработанным стандартом, который называется «Стандарт по управлению проектами в разведке и добыче».

Крупный проект, согласно стандарту компании - это инвестиционная программа, представляющая собой группу взаимосвязанных бизнес-проектов развития с индивидуальными показателями и различных мероприятий, объединенных общей целью и управляемых совместно, что позволяет добиться уровня экономической эффективности и результативности, не достижимого при управлении этими бизнес-проектами и мероприятиями как независимыми. Крупные проекты в компании характеризуются одним или сочетанием следующих факторов:

значительный объем инвестиций;

высокая сложность;

стратегическая важность для компании.

Кроме того, к крупным проектам относятся крупные инвестиционные проекты с государственным участием.

Целью крупного проекта в «РН-Ванкор» является достижение уровня экономической эффективности и результативности.

Результатом крупного проекта является введенный в эксплуатацию актив.

В управлении проектами в ООО «РН-Ванкор» задействовано 10 процессов проектного управления, направленных на достижение целей проекта. Перечень и цели каждого из процессов представлены в таблице 3.

Таблица 3

Перечень и цели процессов проектного управления [\[31\]](#)

Процессы проектного управления	Основные цели процессов
Управление содержанием	Описание содержания крупного проекта, разбивка ожидаемых результатов выполнения проекта по этапам, разбивка крупного проекта на проекты и пакеты работ.
Управление сроками	Обеспечение своевременного достижения целей крупного проекта путем оптимального планирования работ, распределения ресурсов и отслеживания их выполнения.
Управление стоимостью	Оценка стоимости и обеспечения выполнения проекта в рамках установленного бюджета.
Управление рисками	Снижение вероятности и минимизации наступления неблагоприятных событий.

Управление снабжением	Снабжение проекта материально-техническими ресурсами и услугами удовлетворяющими заявленным спецификациям, в установленные сроки и в рамках утвержденного бюджета.
Управление кадрами	Обеспечение кадровыми ресурсами в необходимом объеме, в соответствии с требуемыми сроками и компетенциями.
Управление качеством	Обеспечение соответствия качества результатов требованиям.
Управление коммуникациями	Обеспечение информирования заинтересованных сторон о ходе реализации проекта, обеспечение оперативного взаимодействия между участниками проектной группы.
Управление изменениями	Установление подхода к реагированию на потенциальные изменения и контроль внедрения изменений в проекте для обеспечения достижения целей.
Управление ОТ, ПБ и ООС	Создание условий проведения работ, безопасных для персонала. Обеспечение проекта инфраструктурой с параметрами, достаточными для достижения проектных мощностей.

Как уже было сказано ранее, ООО «РН-Ванкор» занимается разработкой месторождений Ванкорского кластера. К Ванкорскому кластеру относятся такие месторождения, как Сузунское, Ванкорское, Лодочное и Тагульское. В процессе их реализации у компании возникает ряд проблем в ходе реализации проектов:

1. вражда между старыми и новыми сотрудниками (потеря квалифицированных кадров);
2. низкая управленческая компетентность руководителя (недостаток делегирования и дистанционное руководство);
3. несоответствие между количеством задач и объемом человеческих ресурсов (оттоки ключевых людей компании; слабый подбор, обучение и адаптации

персонала);

4. нехватка персонала с необходимым уровнем компетенций и навыков.

Данные выводы были выявлены путем метода наблюдения и требуют скорейшего решения.

Таким образом, ООО «РН-Ванкор» - компания, успешно функционирующая и развивающаяся в проектной деятельности. В компании четко понимаются основные положения организационной культуры, однако есть и наличие определенных проблем, которые оказывают влияние на проектную деятельность.

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры в организации

В ООО «РН-Ванкор» организации есть корпоративное управление и управление проектами, однако анализ показал, что эти процессы существуют отдельно, в результате чего в компании возникают конфликты и проблемы роста, при этом руководство не понимает, куда тратятся ресурсы. Для оптимизации деятельности проектной организации и повышения ее зрелости необходим более эффективный метод: объединение ключевых сфер деятельности и переход к корпоративному управлению проектами.

Корпоративное управление проектами задача не простая, и для эффективного подхода к её решению необходимо понимать некоторые базовые тезисы.

Руководитель компании должен быть одновременно производителем результатов, исполнять административные функции, быть предпринимателем и быть своего рода интегратором, но в одном человеке, как правило, не встречается сразу столько качеств. Чтобы грамотно управлять компанией, необходимо управлять корпоративно.

Культура управления проектами в рамках ООО «РН-Ванкор» выглядит несколько сложнее, чем управление отдельным проектом. Система управления проектами должна смыкаться с такими серьезными категориями как стратегия компании, по сути, проекты и есть средство выполнения стратегии компании. Они организуются для того, чтобы приносить прибыль. Если рассматривать проект как категорию, о которой можно судить с точки зрения бюджета расходов, то в рамках компании такие проекты абсолютно никому не нужны. Проекты и программы должны генерировать прибыль.

Чтобы гармонично встроить систему управления проектами в свою информационную систему, ООО «РН-Ванкор» потребуется ряд подсистем: система отбора лучших проектов, система закрытия проектов, система перераспределения ресурсов между проектами, система накопления опыта и повышения эффективности.

Из этих элементов формируется проектная культура организации. Наличие проектной культуры дает компании:

1. Единые «правила игры» и стандарты. Любой проект – это уникальное предприятие, но все равно необходимы единые правила. Проект должен ассоциироваться с определенным порядком, порядком достижения результата. Хорошие проекты спасает регулярный менеджмент.
2. Планирование – большой этап, требующий времени и внимания, он также включает в себя улучшение процессов, развитие и т.д.
3. Контроль. Руководству компании всегда требуется нечто большее, чем просто управление простым проектом, ему нужна «картинка сверху», чтобы посмотреть на всю совокупность производственных компонент компании: процессов, программ, проектов, операционной деятельности, для того чтобы увидеть, как распределяются ресурсы.
4. Распределение ресурсов. Ресурсы всегда ограничены, за ними нужно следить, а своевременное распределение ресурсов облегчит принятие решений.
5. Накопление опыта приводит к росту успешных проектов, больше успешных проектов – больше прибыли.

Основные причины внедрения систем корпоративного управления – это:

- Отсутствие актуальной общей картины проектов, той самой «картинки сверху».
- Задержки исполнения проектов во времени.
- непонимание, куда уходят ресурсы, как участники компании договариваются о том, будут ли участвовать в проектах, в операционной деятельности и как им взаимодействовать.

Ключевые компоненты корпоративной системы управления проектами (КСУП) ООО «РН-Ванкор»:

1. Персонал. Руководство генерирует ряд ключевых вопросов по проекту, излагает свои роли в управлении проектами. Руководители среднего звена – это руководители проектов (они же инициаторы и движителями проектов),

владельцы процессов (поставщики ресурсов). И наконец, персонал, который должен заполнить ресурсные «бреши» в ряде процессов и проектов. Все они связаны не только оргструктурой, но и внутренними понятиями в системе, корпоративной культурой, традициями и т.д. Впоследствии появляются еще и специальные подразделения, например, такие как проектный офис.

2. Корпоративный стандарт управления проектами («правила игры») состоит из набора процедур, каждая процедура в свою очередь состоит из трех частей: терминологии, бизнес-логики управления проектами и содержит шаблоны документов.
3. Информационная система. Программ «Excel» и «Word» недостаточно для серьезного управления проектами. Нужны специализированные инструменты, позволяющие создавать сбалансированные планы проекта, грамотно мониторить, контролировать эти планы и управлять проектными документами.

Правильная стратегия – внедрение КСУП небольшими блоками, поэтапно регламентируя схему бизнес-процесса и постепенно подключая к системе исполнителей разных ролей.

Ключевые этапы внедрения системы представлены на рисунке 3.

Рисунок 3 – Ключевые этапы внедрения системы КСПУ

Преимущества внедрения КСУП в компании:

- сокращение сроков реализации проектов 25-30%
- сокращение бюджетов проектов на 20-25%
- снижение трудозатрат на 25-75%
- повышение оперативности принимаемых управленческих решений на 2-4 недели
- сокращение времени на составление отчетов по проектам на 50-85%
- сокращение времени планирования проектов – на 25-75%
- повышение эффективности управления рисками на 20-25%

Итак, внедрение КСУП позволяет достигнуть эффективности и согласованности действий, роста уровня культуры управления, повышения зрелости компании в области управления проектами, доступности общей картины по проектам – панель управления компанией, высокую мотивацию сотрудников и увеличения капитализации компании. Для достижения этих целей необходима тесная связь управления проектами с корпоративным управлением компанией. Важно

учитывать, что КСУП состоит из нескольких компонентов (каждый из них стоит рассматривать как проект), и что повышение зрелости компании в области управления проектами требует последовательного подхода.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе исследования нами было определено, что корпоративная культура может рассматриваться как определенная идеология управления, отличающая одно предприятие среди других, формирующая благоприятный микроклимат, а также способствует формированию хорошего имиджа. Установлено положительную взаимосвязь между корпоративной культурой и конкурентоспособностью предприятия, поскольку эффективная корпоративная культура способствует повышению эффективности деятельности предприятия и росту трудового потенциала, что, в свою очередь, приводит к росту компетенций персонала и обеспечивает рост прибыли предприятия.

В работе нами было рассмотрено влияние организационной культуры на деятельность ООО «РН-Ванкор».

ООО «РН-Ванкор» - дочернее предприятие ОАО «НК «Роснефть», образовано в 2004г. для освоения Ванкорского нефтегазоконденсатного месторождения - крупнейшего из месторождений, открытых и введенных в эксплуатацию в России за последние двадцать пять лет.

Основным видом деятельности по ОКВЭД является – добыча сырой нефти.

ООО «РН-Ванкор» - компания, успешно функционирующая и развивающаяся в проектной деятельности. В компании четко понимаются основные положения организационной культуры, однако есть и наличие определенных проблем, которые оказывают влияние на проектную деятельность.

ООО «РН-Ванкор» занимается разработкой месторождений Ванкорского кластера. К Ванкорскому кластеру относятся такие месторождения, как Сузунское, Ванкорское, Лодочное и Тагульское. В процессе их реализации у компании возникает ряд проблем в ходе реализации проектов:

- 1. вражда между старыми и новыми сотрудниками (потеря квалифицированных кадров);

2. низкая управленческая компетентность руководителя (недостаток делегирования и дистанционное руководство);
3. несоответствие между количеством задач и объемом человеческих ресурсов (оттоки ключевых людей компании; слабый подбор, обучение и адаптации персонала);
4. нехватка персонала с необходимым уровнем компетенций и навыков.

Для совершенствования организационной культуры ООО «РН-Ванкор» предложено внедрение систем корпоративного управления (КСУП)

Основные причины внедрения систем корпоративного управления – это:

- Отсутствие актуальной общей картины проектов, той самой «картинки сверху».
- Задержки исполнения проектов во времени.
- непонимание, куда уходят ресурсы, как участники компании договариваются о том, будут ли участвовать в проектах, в операционной деятельности и как им взаимодействовать.

Внедрение КСУП позволяет достигнуть эффективности и согласованности действий, роста уровня культуры управления, повышения зрелости компании в области управления проектами, доступности общей картины по проектам – панель управления компанией, высокую мотивацию сотрудников и увеличения капитализации компании. Для достижения этих целей необходима тесная связь управления проектами с корпоративным управлением компанией. Важно учитывать, что КСУП состоит из нескольких компонентов (каждый из них стоит рассматривать как проект), и что повышение зрелости компании в области управления проектами требует последовательного подхода.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. — 8-е изд. — Санкт-Петербург 2010. — 831 с.
2. Безруков Д.Н. Управление организационной культурой современной предпринимательской организации / Д.Н. Безруков // Новый университет. Серия: Экономика и право. - 2011. - № 3 (3). - С. 58
3. Ватрак, В.И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности / В.И. Ватрак // Управление человеческим потенциалом. - 2014. -

№ 2. – С. 138 – 143

4. Голубкова О.А. Организационное поведение: теория и практика / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». — Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2013. —224 с.
5. Иванова, Т.Б., Журавлёва, Е. А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: Монография / Т. Б. Иванова, Е.А Журавлёва. — М.: РУДН, 2013. — 152 с.
6. Кандария И.А. Формирование корпоративной культуры организации [Электронный ресурс] / И.А. Кандария. – Режим доступа: www.magistrmba.ru/aboutusmenu/seniorspublicsmenu/57.
7. Кизян Н.Г. Управление организационной культурой предприятий малого и среднего бизнеса в условиях кризиса / Н.Г. Кизян, Е.В. Мелякова // Проблемы современной экономики. - 2014. - № 4 (52). - С.155.
8. Котельников В. Корпоративная культура [Электронный ресурс] / В. Котельников. – Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/culture_corporate.html.
9. Кузьменко Н.К., Асташова Е. А. Организационная культура и ее влияние на эффективность деятельности предприятия. — Омск: ФГБОУ ВПО ОмГАУ им. П. А. Столыпина. 2015. – с.1-6
10. Макаrenchенко М. А. Основные направления воздействия организационной культуры на эффективность деятельности предприятия (бизнес-коммуникаций) / Макаrenchенко М. А. // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2013. — № 3.- С.86–99.
11. Макеева В.Г. Культура предпринимательства / В.Г. Макеева. — Москва.: ИНФРА-М, 2012. — 217 с.
12. Организационная культура: учеб. / Под ред. В.Г. Смирновой. – М.: Юрайт, 2014. – 306 с.
13. Официальный сайт компании ООО «РН-Ванкор» [Электронный ресурс]. – Режим доступаURL:<https://vankorneft.rosneft.ru/>
14. Официальный сайт компании ОАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс].– Режим доступаURL:<https://www.rosneft.ru/>
15. Плужнова Е.Н. Система управления организационной культурой / Е.Н. Плужнова // Международный научно-исследовательский журнал. - 2014. - № 7-2 (26). - С. 18-20.
16. Пряшина Т.О. Организационная культура как фактор повышения конкурентоспособности организаций потребительской кооперации / Т.О. Пряшина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и

- права. - 2011. - № 3. - С. 34-38.
17. Стеклова О.Е. Организационная культура / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 110 с.
 18. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов / О. Г. Тихомирова. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 151 с.
 19. Харитонов П.В. SWOT-анализ методических подходов к оценке организационной культуры (в контексте предпринимательских организаций) / П.В. Харитонов, С. Ханди // Новый университет. - 2012. - № 4(14). - С. 46- 49.
 20. Холопова Л. А., Русаленко Д. А., Петров В. П. Менеджмент и его разновидности: общее и частное // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2014. - № S9. - С. 26-30

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета 1: «Оценка организационной культуры в ООО «РН-Банкор»»

1. Вы ясно представляете себе цели своей организации?

а) да

б) нет

2. Вы ясно представляете себе структуру организации?

а) да

б) нет

3. Проходили ли Вы испытательный срок в начале работы на данном предприятии?

а) да

б) нет

4. Помог ли вам испытательный срок лучше освоиться на рабочем месте?

а) да

б) нет

5. Есть ли в вашей организации чёткий ритуал приёма новых сотрудников (вручение в день приёма на работу буклета с необходимой информацией, пропуска, справочных телефонов; организация адаптации новичков к условиям работы, включая закрепление наставников; обучение новичков)?

а) да

б) нет

6. Согласны ли Вы с тем, что в каждой фирме должна быть своя организационная культура?

а) да

б) нет

7. Существует ли в вашей организации закреплённые письменно правила поведения, этикет?

а) да

б) нет

8. Есть ли у вашей организации какой-то лозунг или рекламный слоган?

а) Да

б) Нет

9. Слагаются ли какие-либо легенды о деятельности вашей организации, о её основателях?

а) да

б) нет

10. Есть ли у вас в организации какие-либо обряды по поводу окончания обучения, стажировки (торжественное вручение дипломов)?

а) да

б) нет

11. Есть ли у вас в организации какие-либо обряды по поводу увольнения с работы, понижения в должности (объявление на доске)?

а) да

б) нет

12. Есть ли у вас традиция отмечать День рождения организации?

а) да

б) нет

13. Справедливо ли реагирует руководство организации на критические ситуации?

а) да

б) нет

14. Существует ли у Вас в организации традиция отмечать Дни рождения сотрудников?

а) да

б) нет

15. Есть ли у вашей организации определённая символика?

а) да

б) нет

16. Проводятся ли мероприятия по совместному отдыху?

а) да

б) нет

17. Имеете ли Вы полное представление о принципах построения системы стимулирования, вознаграждения и статусов?

а) да

б) нет

18. Является ли Ваше руководство для Вас «примером» при выполнении работы?

а) да

б) нет

19. Четко ли вы осознаете свою роль в организации?

а) да

б) нет

20. Знакомы ли вы с критериями принятия, продвижения и увольнения с работы?

а) да

б) нет

Приложение 2

Таблица 1 - Результаты анкетирования персонала ООО «РН-Банкор»

Вопросы	Ответы, в %		Вопросы	Ответы, в %	
	«да»	«нет»		«да»	«нет»
Вы ясно представляете себе цели своей организации?	58	42	11. Есть ли у вас в организации какие-либо обряды по поводу увольнения с работы, понижения в должности (объявление на доске)?	78	22
2. Вы ясно представляете себе структуру организации?	66	34	12. Есть ли у вас традиция отмечать День рождения организации?	95	5

3. Проходили ли Вы испытательный срок в начале работы на данном предприятии?	100	0	13. Справедливо ли реагирует руководство организации на критические ситуации?	19	81
4. Помог ли вам испытательный срок лучше освоиться на рабочем месте?	80	20	14. Существует ли у Вас в организации традиция отмечать Дни рождения сотрудников?	83	17
5. Есть ли в вашей организации дрес-код?	100	0	15. Есть ли у вашей организации определённая символика?	100	0
6. Согласны ли Вы с тем, что в каждой фирме должна быть своя организационная культура?	100	0	16. Проводятся ли мероприятия по совместному отдыху?	88	12
7. Существует ли в вашей организации закреплённые письменно правила поведения, этикет?	4	94	17. Имеете ли Вы полное представление о принципах построения системы стимулирования, вознаграждения и статусов?	84	16
8. Есть ли у вашей организации какой-то лозунг или рекламный слоган?	91	9	18. Является ли Ваше руководство для Вас «примером» при выполнении работы?	15	85

9. Слагаются ли какие-либо легенды о деятельности вашей организации, о её основателях?	78	22	19. Четко ли вы осознаете свою роль в организации?	33	67
10. Есть ли у вас в организации какие-либо обряды по поводу окончания обучения, стажировки (торжественное вручение дипломов)?	87	13	20. Знакомы ли вы с критериями принятия, продвижения и увольнения с работы?	28	72

1. Пряшина Т.О. Организационная культура как фактор повышения конкурентоспособности организаций потребительской кооперации / Т.О. Пряшина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2011. - № 3. - С. 34 [↑](#)
2. Воротников И.Л. Теоретико-методические аспекты управления организационной культурой / И.Л. Воротников, Л.А. Третьяк, Е.А. Котельникова // Аграрный научный журнал. - 2015. - № 9. - С. 76. [↑](#)
3. Плужнова Е.Н. Система управления организационной культурой / Е.Н. Плужнова // Международный научно-исследовательский журнал. - 2014. - № 7-2 (26). - С. 18-20. [↑](#)
4. Голубкова О.А. Организационное поведение: теория и практика / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». — Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2013. — с.24-25 [↑](#)
5. Пряшина Т.О. Организационная культура как фактор повышения конкурентоспособности организаций потребительской кооперации / Т.О. Пряшина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2011. - № 3. - С. 34 [↑](#)

6. Кандария И.А. Формирование корпоративной культуры организации [Электронный ресурс] / И.А. Кандария. – Режим доступа: www.magistrmba.ru/aboutusmenu/seniorspublicsmenu/57. [↑](#)
7. Котельников В. Корпоративная культура [Электронный ресурс] / В. Котельников. – Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/culture_corporate.html. [↑](#)
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. — 8-е изд. — Санкт-Петербург 2010. — с.351 [↑](#)
9. Безруков Д.Н. Управление организационной культурой современной предпринимательской организации / Д.Н. Безруков // Новый университет. Серия: Экономика и право. - 2011. - № 3 (3). - С. 58 [↑](#)
10. Воротников И.Л. Теоретико-методические аспекты управления организационной культурой / И.Л. Воротников, Л.А. Третьяк, Е.А. Котельникова// Аграрный научный журнал. - 2015. - № 9. - С. 56. [↑](#)
11. Холопова Л. А., Русаленко Д. А., Петров В. П. Менеджмент и его разновидности: общее и частное // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2014. - № S9. - С. 26-30 [↑](#)
12. Стеклова О.Е. Организационная культура / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 110 с. [↑](#)
13. Составлено на основании: Харитонов П.В. SWOT-анализ методических подходов к оценке организационной культуры (в контексте предпринимательских организаций) / П.В. Харитонов, С. Ханди // Новый университет. - 2012. - № 4(14). - С. 46- 49. [↑](#)
14. Макеева В.Г. Культура предпринимательства / В.Г. Макеева. — Москва.: ИНФРА-М, 2012. — 217 с. [↑](#)

15. Маличевский В. Корпоративная культура как технология, или Просто о сложном [Электронный ресурс] / В. Маличевский. Режим доступа: 85 <http://delovoymir.biz/2014/02/14/korporativnaya-kultura-kak-tehnologiya-iliprosto-o-slozhnom.html>. [↑](#)
16. Голубкова О.А. Организационное поведение: теория и практика / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». — Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2013. — с.125 [↑](#)
17. Кизян Н.Г. Управление организационной культурой предприятий малого и среднего бизнеса в условиях кризиса / Н.Г. Кизян, Е.В. Мелякова // Проблемы современной экономики. - 2014. - № 4 (52). - С.155. [↑](#)
18. Составлено на основании: Кузьменко Н.К., Асташова Е. А. Организационная культура и ее влияние на эффективность деятельности предприятия. — Омск: ФГБОУ ВПО ОмГАУ им. П. А. Столыпина. 2015. - с.1-6 [↑](#)
19. Кузьменко Н.К., Асташова Е. А. Организационная культура и ее влияние на эффективность деятельности предприятия. — Омск: ФГБОУ ВПО ОмГАУ им. П. А. Столыпина. 2015. - с.4 [↑](#)
20. Организационная культура: учеб. / Под ред. В.Г. Смирновой. - М.: Юрайт, 2014. - с.67 [↑](#)
21. Кузьменко Н.К., Асташова Е. А. Организационная культура и ее влияние на эффективность деятельности предприятия. — Омск: ФГБОУ ВПО ОмГАУ им. П. А. Столыпина. 2015. - с.5 [↑](#)
22. Организационная культура: учеб. / Под ред. В.Г. Смирновой. - М.: Юрайт, 2014. - с.112 [↑](#)
23. Макаренченко М. А. Основные направления воздействия организационной культуры на эффективность деятельности предприятия (бизнес-

коммуникаций) / Макаrenchенко М. А. // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2013. — № 3.- С.88 [↑](#)

24. Кузьменко Н.К., Асташова Е. А. Организационная культура и ее влияние на эффективность деятельности предприятия. — Омск: ФГБОУ ВПО ОмГАУ им. П. А. Столыпина. 2015. – с.6 [↑](#)
25. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов / О. Г. Тихомирова. — М.: ИНФРА-М, 2014. — с.63 [↑](#)
26. Официальный сайт компании ООО «РН-Ванкор» [Электронный ресурс]. – Режим доступаURL:<https://vankorneft.rosneft.ru/> [↑](#)
27. Официальный сайт компании ООО «РН-Ванкор» [Электронный ресурс]. – Режим доступаURL:<https://vankorneft.rosneft.ru/> [↑](#)
28. Официальный сайт компании ОАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс].– Режим доступаURL:<https://www.rosneft.ru/> [↑](#)
29. Официальный сайт компании ОАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс].– Режим доступаURL:<https://www.rosneft.ru/> [↑](#)
30. Официальный сайт компании ООО «РН-Ванкор» [Электронный ресурс]. – Режим доступаURL:<https://vankorneft.rosneft.ru/> [↑](#)
31. Составлено на основании: Ватрак, В.И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности / В.И. Ватрак // Управление человеческим потенциалом. – 2014. – № 2. – С. 138 – 143 [↑](#)