DOI: 10.17117/na.2016.04.01.063

<http://ucom.ru/doc/na.2016.04.01.063.pdf>

Поступила (Received): 30.04.2016

Грищенко Я.С. Корпоративная культура как компонент стратегии инновационного развития на примере ПАО «НК «Роснефть»

Grishchenkova Ya.S. Corporate culture as a component of strategy of innovative development on the example of Rosneft Oil Company

В статье подробно анализируется корпоративная культура ПАО «НК «Роснефть» и разрабатываются мероприятия по ее совершенствованию, в т.ч. с целью поддержки стратегии инновационного развития компании, что в конечном итоге сделает ПАО «НК «Роснефть» более конкурентоспособной, а ее развитие – более устойчивым

Ключевые слова: корпоративное культура, совершенствование корпоративной культуры

The article examines in detail the corporate culture of Rosneft Oil Company and develop measures for its improvement, including to support a strategy of innovative development of the company, which ultimately will make of the Rosneft Oil Company more competitive, and its growth more sustainable

Key words: corporate culture, development of corporate culture

Грищенко Яна Сергеевна

Студент

Сибирский федеральный университет

г. Красноярск, пр. Свободный, 79

Grishchenkova Yana Sergeevna

Student

Siberian federal university

Krasnoyarsk, Svobodny ave., 79

Научный руководитель: д.э.н. Батукова Л.Р.

Середина 1980-х годов прошлого века отмечена существенным усложнением внешней среды бизнеса развитых стран. Основная часть национальных рынков становится высоко конкурентной. В таких условиях меры со стороны компаний, направленные, преимущественно, на сокращение затрат и удешевление продукта, дают все менее существенный результат. В связи с этим со стороны бизнеса формируется достаточно четкий институциональный запрос на разработку системного подхода к формированию эффективных, долгосрочных, как можно менее копируемых конкурентных стратегий. Это стимулировало появление **новых направлений исследований в теории стратегического менеджмента**, которые пытались решить задачу формирования системного подхода к повышению уровня организации предприятия, консолидации усилий, способностей всех его работников, несмотря на место, занимаемое в организа-

ционной иерархии. К данным направлениям относятся такие школы стратегического управления как **Школа культуры** (с середины 1980-х); **Школа «Всеобщего управления качеством» (TQM)** (с середины 1980-х); **Школа внешней среды** (с конца 1980-х); **Когнитивная школа** (с начала 1990-х) [1].

Появление **Школы культуры** определялось тем, что крупные корпорации осознали, что потенциал индивидов – их сотрудников и социальных групп, ими образуемых, является важнейшим ресурсом, который необходимо научиться капитализировать для повышения эффективности бизнеса. Это положило начало новой концепции управления трудовым коллективом через его идейное вдохновение, внедрение конструктивных принципов поведения, ценностей, традиций и другие методы и инструменты социального воздействия. Еще одной определяющей задачей, которая рассматривалась в контексте данных исследований, была задача повышения эффективности взаимодействия с партнерами компании, достижение долгосрочных, надежных взаимовыгодных отношений. **Теоретико-методологическим результатом** исследований Школы культуры и близких к данной школе исследований стало формирование **теории организационной культуры**, как отдельного научного направления, объединяющего все исследования в данной области.

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

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

Проведенное исследование позволило установить, что к настоящему времени в теории экономики к пониманию сущности корпоративной культуры сложился ряд существенно различающихся подходов с точки зрения целей ее формирования в компаниях.

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

Во-вторых – это **функциональный подход**, когда КК формируется для повышения общей эффективности функционирования компании, включая совер-

шенствование процессов принятия управленческих решений, процессов коммуникации, в том числе межуровневой, а так же как комплексный механизм повышения социальной сплоченности коллектива.

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

В-четвертых – это **синтетический подход**, когда КК формируется как комплексный механизм психологической и культурной адаптации работника, общего «мягкого» повышения эффективности функционирования компании, а так же сохранения и передачи через социальные и культурные механизмы традиции участия работников в развитии компании, профессиональном саморазвитии [2].

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

Данные элементы взаимосвязаны и взаимозависимы (рисунок 1). Для достижения эффективности КК каждый элемент должен формироваться целенаправленно, с использованием соответствующих инструментов и методов. Ответственность в данном случае должна быть закреплена за соответствующим специалистом. Но кроме этого КК – это единая система. Поэтому без централизованного управления процессом формирования и развития КК достижение эффективности всей системы невозможно.

Рис. 1. Структурно-логическая схема корпоративной культуры, сформированной на основе синтетического подхода

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

Проведенное исследование позволило выявить основные элементы, образующие корпоративную культуру (далее – КК) ПАО «НК «Роснефть» и определить степень их формальной закреплённости на уровне внутренних порядков, положений, регламентов. Проводя исследование, мы исходили из того, что данная компания является публичной, а значит заинтересованной открыто показать наиболее принципиальные положения своей внутренней организации, что бы вызвать доверие клиентов, инвесторов и других заинтересованных деловых партнеров. Поэтому информационной базой исследования послужили документы, представленные на сайте компании (таблица 1).

Таблица 1. Анализ корпоративной культуры ПАО «НК «Роснефть»

Основные группы элементов корпоративной культуры	Элементы корпоративной культуры	Способ формального закрепления
1. Главные ориентиры и ценности компании	- миссия; - ценности; - принципы	«Кодекс деловой и корпоративной этики» [3], «Годовой отчет 2014» [4]
2. Деловая этика и комплаенс	- «Кодекс деловой и корпоративной этики» и функционирующий на его основе Совет по деловой этике; - рабочая группа комплаенс; - горячая линия безопасности	«Кодекс деловой и корпоративной этики»
3. Внутренние коммуникации	- регулярное корпоративное информирование (сайт, научно-технический вестник, газета) - информационные стенды, оповещающие о последней актуальной информации - встречи руководства с трудовыми коллективами по вопросам, связанным с деятельностью компании - внутренние социологические исследования, направленные на выявление недовольств сотрудников - сигналы обратной связи	Сайт компании [5]
4. Взаимное уважение, толерантность и равные возможности	- социально-психологический климат - система стимулирования и мотивирования работы	«Кодекс деловой и корпоративной этики» Сайт компании
5. Мероприятия	- праздники, конкурсы, фестивали	Сайт компании
6. Культура внешней идентификации	- фирменный стиль - товарный знак, логотип - слоган	«Руководство по использованию фирменного стиля» в рамках Спартакиады

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

В то же время, поскольку корпоративная культура – это особая социально-коммуникационная подсистема компании, которая, по определению, **должна поддерживать корпоративное развитие**, то ее рассмотрение необходимо осуществлять с системных позиций. С системных позиций КК представляет собой совокупность элементов, объединенных отношениями, которые все вместе формируют гибкий механизм мотивации трудового коллектива компании на приложение максимум индивидуальных и коллективных усилий для ее развития. Для организации согласованного влияния на корпоративное развитие КК сама должна развиваться в соответствие с экономическими приоритетами и передовыми тенденциями 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 КК.

Рассмотрение КК ПАО «НК «Роснефть» позволяет заключить, что компания не придерживается системных взглядов в вопросе организации корпоративной культуры, поскольку специализированный центр развития КК в компании отсутствует, отсутствует и механизм общей оценки эффективности воздействия КК на **корпоративное развитие**, механизм совершенствования КК в соответствие с меняющимися экономическими приоритетами и передовыми тенденциями 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 [6], [7], [8]. Реализация перехода на инновационную модель развития анализируется в настоящее время многими исследователями [9], [10], [11]. 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 [12], [13].

В данной ситуации эффективно организованная КК, 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 2).

**Таблица 2. Поддержка стратегии инновационного развития
ПАО «НК «Роснефть» со стороны корпоративной культуры**

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.
2. Программы модернизации	<ul style="list-style-type: none"> - программа модернизации производства - повышение энергоэффективности и ресурсосбережение - экологическая и промышленная безопасность - оптимизация бизнес-процессов и повышение уровня зрелости управления инвестиционными проектами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие механизма саморегуляции процессов.
3. Развитие организационного знания в области инновационной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> - создание Центров взаимодействия с ВУЗами, научными организациями - взаимодействие с институтами РАН - распространение знаний - повышение квалификации кадров 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение постоянных семинаров и тренингов, направленных на развитие навыков, требуемых для развития инновационной деятельности.
4. Инновации в бизнес-процессах	<ul style="list-style-type: none"> - участие в деятельности технологических платформ - разработка Корпоративных процедур и стандартов - совершенствование структуры блока «Инновации» - система мотивации инновационной деятельности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переформулирование миссии, принципов и ценности компании, с учетом их большей ориентированности на инновационное развитие. 2. Популяризация и отражение в КК нового мышления, присущего инновационной культуре.

Обобщая изложенное, следует сделать вывод о сложившейся в настоящее время объективной необходимости для компании подойти с системных позиций к вопросу совершенствования организации КК, сформировать центр

развития, ответственный за качественный уровень КК и ее обновление в соответствии с изменениями стратегии инновационного развития. Документы, регламентирующие КК, необходимо дополнить положениями о механизмах внутреннего и внешнего контроля, а так же контроля эффективности их реализации. Предложенные мероприятия по поддержке стратегии инновационного развития со стороны КК включить в качестве положений соответствующих элементов стратегии инновационного развития.

Список используемых источников:

1. Минцберг Г. Школы стратегий. СПб: Питер, 2000. 336 с.
2. Козлов В.В. Корпоративная культура. М.: Альфа-Пресс, 2009. 304 с.
3. Кодекс деловой и корпоративной этики НК «Роснефть».
URL: http://www.rosneft.ru/attach/0/02/76/Kodeks_rus.pdf
4. Годовой отчет 2014 «Роснефть». URL: http://www.rosneft.ru/attach/0/02/01/a_report_2014.pdf
5. Сайт ПАО «НК «Роснефть». URL: <http://rosneft.ru/>
6. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года «Инновационная Россия – 2020» (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 08.12.2011 N 2227-р).
7. Яценко И.С. Современное состояние мирового рынка технологий и перспективы России // Актуальные вопросы инновационной экономики. 2015. №9. С. 15-24.
8. 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»).
9. Попов А.И., Плотников В.А. Выбор новой модели развития и модернизация: основы перехода к инновационной экономике // Известия СПбУЭФ. 2012. №2.
10. Батукова Л.Р. Управление инновационной модернизацией экономики регионов Сибири: автореферат дисс. д-ра экон. наук. Красноярск, 2014.
11. 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. 106 с.
12. Батукова Л.Р. Управление инновационной модернизацией экономики регионов Сибири: дисс. д-ра экон. наук. Красноярск, 2014.
13. Батукова Л. Р. К вопросу о формировании теоретико-методологической основы управления инновационной экономики в России // Современные концепции научных исследований. Ч. 2. №3 (12). М.: 2015. С. 66-70.

© 2016, Грищенко Я.С.

Корпоративная культура как компонент стратегии инновационного развития на примере ПАО «НК «Роснефть»

© 2016, Grishchenkova Ya.S.

Corporate culture as a component of strategy of innovative development on the example of Rosneft Oil Company