

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Особенности корпоративного управления в корпорациях
нефтегазового комплекса**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Шурыгина Александра Алексеевича

Научный руководитель
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В течение последнего десятилетия, как за рубежом, так и в Российской Федерации наблюдается беспрецедентный рост общественного интереса к вопросам корпоративного управления.

Причина данной ситуации заключается в том, что проблемы корпоративного управления тесно связаны с некоторыми из наиболее характерных явлений современной мировой экономики. К ним относятся такие как: возрастание в экономике роли частного сектора; усиление тенденции к интернационализации и глобализации мирового хозяйства, а также новые условия конкуренции для компаний.

Весьма актуальной становится необходимость формирования наиболее эффективных органов корпоративного управления, способных в свою очередь существенно дополнить, усилить механизмы рыночной конкуренции и способствовать формированию эффективной институциональной среды.

Данная проблема актуальна в условиях глубокой и широкомасштабной трансформации в экономике Российской Федерации, вызванной как научно-техническим прогрессом, так и ее системными и структурными преобразованиями, осуществляемыми в процессе формирования рыночной экономики и политической демократии.

Проблема исследования корпоративного управления в настоящее время является одним из самых актуальных направлений современных экономических исследований в мире. Корпорации в России еще не справляются с ролью ключевого звена нашей экономики. Между тем, корпорация - это важнейший институт современной экономики. В промышленно-развитых странах он является неотъемлемым атрибутом системы власти.

Степень разработанности проблемы. Исследованиями в области корпоративного управления посвящены труды как отечественных, так и зарубежных ученых, как М.А. Егоровой, Т.М. Зверевой, К.А. Камалтдиновой, И.А. Галкина, К.В. Лысенко, С.А. Мещеряковой, Р.Х. Мухидова, А.А.

Полукарпова, Х. Прибе, А.Ю. Ли, и т.д. Актуальность темы выпускной квалификационной работы и степень её разработанности позволяют сформулировать проблему, которая заключается в необходимости обеспечения эффективного применения разных методов корпоративного управления персоналом в корпорациях, а также в свою очередь более тщательного научного подхода к применению данных методов к персоналу в корпорациях нефтегазового комплекса.

Целью выпускной квалификационной работы является рассмотрение применения различных моделей и подходов к корпоративному управлению в нефтегазовых корпорациях на примере ПАО «НК «Роснефть», выявления актуальных проблем, а также поиск путей совершенствования механизма по повышению эффективности корпоративного управления персоналом.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие задачи: дать понятие корпоративного управления и их моделей; изучить механизмы обеспечения корпоративного управления в корпорациях; представить общую характеристику ПАО «НК «Роснефть»; выявить проблемы корпоративного управления в ПАО «НК «Роснефть»; описать развитие мотивационного потенциала корпоративной культуры, как фактора демократизации корпоративного управления в ПАО «НК «Роснефть»; рассмотреть возможность по совершенствованию системы менеджмента качества; дать предложения по усовершенствованию стиля руководства, как фактора успеха в корпоративном управлении.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения и списка использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования особенностей корпоративного управления в корпорациях нефтегазового комплекса» автором раскрываются понятие, цели и модели корпоративного управления в корпорациях нефтегазового комплекса.

Корпоративное управление — это система взаимодействия между акционерами и руководством компании (акционерного общества, корпорации), включая её совет директоров, а также с другими заинтересованными лицами с помощью которой реализуются права акционеров; комплекс механизмов, позволяющих акционерам (инвесторам) контролировать деятельность руководителей компании, а также решать возникающие вопросы с другими влиятельными группами.

Как правило, корпоративное управление подразумевает взаимодействие трех основных групп интересов — акционеров, совета директоров и топ–менеджеров.

Кроме того, существует несколько моделей корпоративного управления, принципиально отличающихся друг от друга и отражающих геополитические реалии: американская, немецкая, японская и предпринимательская (последняя модель типична для РФ), а также характерна степенью концентрации капитала в руках акционеров (инсайдерская и аутсайдерская модели).

В главе 2 «Анализ особенностей корпоративного управления в ПАО «НК «Роснефть»» автор даёт общую характеристику деятельности ПАО «НК «Роснефть», проводит анализ органов корпоративного управления, а также анализирует проблемы корпоративного управления в ПАО «НК «Роснефть». ПАО «НК «Роснефть» – глобальная энергетическая корпорация с диверсифицированным портфелем международных активов, которая специализируется на поиске и разведке месторождений углеводородов, добыче нефти, газа, газового конденсата, реализации проектов освоения месторождений углеводородного сырья на морских шельфах, переработке добытого углеводородного сырья, реализации нефти, газа и продуктов их переработки не только на территории Российской Федерации, но и за ее пределами. Данная корпорация существует 17 лет (по состоянию на январь 2023 года). Её филиалы находятся в 18 регионах, а сбытовая сеть охватывает 59 регионов страны.

ПАО «НК «Роснефть» проводит политику, направленную на обеспечение сбалансированности каналов монетизации нефти, в том числе переработки на собственных нефтеперерабатывающих мощностях в Российской Федерации, а также в Китае, Турции и Индии реализации на экспорт по долгосрочным контрактам и на основе спотовых продаж в ходе проводимых тендеров, а также реализации на внутреннем рынке. Одной из главных стратегий компании является привлечение успешных партнёров нефтяной индустрии мира в Российские проекты. Следует отметить, что компания ПАО «НК «Роснефть» включена в перечень стратегических предприятий страны. Одной из главных особенностей корпорационного управления ПАО «НК «Роснефть» является стратегия корпорации, а именно, - привлечение партнёров нефтяной индустрии мира в российские проекты. Следующей особенностью корпоративного управления ПАО «НК «Роснефть» является прозрачная финансовая отчётность, цель которой постоянное совершенствование процедуры финансовой отчётности, а именно: сокращение временного разрыва между окончанием периода финансовой отчётности и датой опубликования её показателей. Особенности корпоративного управления ПАО «НК «Роснефть» следует считать и постоянно действующие комитеты совета директоров – комитет по стратегии и устойчивому развитию корпорации, комитет по аудиту, комитет по кадрам и вознаграждению. Данные комитеты необходимы в первую очередь для того, чтобы выявить самые актуальные проблемы корпоративного управления в ПАО «НК «Роснефть».

В главе 3 «Направления совершенствования корпоративного управления в ПАО «НК «Роснефть» автор обосновывает пути развития мотивационного потенциала корпоративной культуры, описывает основные направления совершенствования системы менеджмента и даёт предложения по усовершенствованию стиля руководства, как фактора успеха в корпоративном управлении ПАО «НК «Роснефть».

В современной экономической ситуации вопросы развития мотивационного потенциала корпоративной культуры являются важнейшими факторами для большинства крупных корпораций нефтегазовой отрасли России.

Корпоративная культура - это эффективный мотивирующий фактор в вопросе удовлетворения социальных потребностей и интересов персонала. Она оказывает влияние на систему ценностей человека, на его творческие, созидательные интенции. Так, новаторство становится, как профессиональной, так и личностной потребностью персонала.

Обучение и развитие персонала ПАО «НК «Роснефть» - это стратегически важные задачи и цели корпорации. Сотрудникам ПАО «НК «Роснефть» предоставляются возможности для постоянного совершенствования профессиональных и личных навыков и компетенций. Существующая GRI 103-1 единая корпоративная система обучения персонала охватывает все направления бизнеса. Для проведения обучения привлекаются преподаватели российских и зарубежных вузов, образовательные и консалтинговые компании. Программы обучения адаптируются под текущие и стратегические цели и задачи корпорации.

В качестве эффективных мотивирующих и консолидирующих корпоративных мероприятий выступают также тренинги различной направленности:

- организация корпоративного университета – в его рамках регулярно проводятся обучающие семинары и тренинги, которые ведут сотрудники корпорации;

- бизнес-тренинги с выездом в пансионаты, проводимые с определенной регулярностью (например, один тренинг в квартал) и направленные на повышение профессионализма сотрудников и выработку у них «общего языка» и общих подходов к работе;

- тренинги по командо-образованию, направленные на создание общего коммуникативного и эмоционального опыта участников, а также

уменьшение внутренней конкуренции, снижение уровня конфликтности и оптимизацию социально-психологической атмосферы в компании;

– антистрессовые тренинги, имеющие целью снижение профессионального стресса работников и увеличение их работоспособности.

Корпоративная культура ПАО «НК «Роснефть» включает в себя как сильные, так и слабые стороны, а также определённые возможности и риски.

Полученные результаты представлены ниже:

Таблица – Слабые и сильные стороны ПАО «НК «Роснефть»

	ПАО «НК «Роснефть»
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> – Лидер среди публичных мировых компаний по объёму добычи нефти и жидких углеводородов; – Компания регулярно проводит обучение сотрудников в области прав человека; – Корпоративная система компании направлена на долгосрочный успех; – В компании налажен контроль процедур контрактования, ценообразования и установления скидок; – Круглосуточно работает «горячая линия» по приему сообщений о фактах корпоративного мошенничества и коррупции; – Организует обучение работников по образовательным программам в области противодействия корпоративному мошенничеству и коррупции, а также в области комплаенс и деловой этики.
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> – Увеличение времени на производство для одного сотрудника; – Простои оборудования; – Слабо развита система международных командировок; – Слабо развита поддержка специалистов, переезжающих на работу из других регионов.
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка и улучшение соответствующих процедур и политики в области управления персоналом, социального развития и корпоративной культуры.
Риски	<ul style="list-style-type: none"> – Риски в области полного жизненного цикла объектов, включая проектирование, строительство, эксплуатацию, реконструкцию, реинжиниринг, развитие, консервацию и ликвидацию объектов; – Нехватка квалифицированного персонала по отдельным узкоспециализированным направлениям деятельности; – несоблюдение прав человека СУРиВК.

В корпорации ПАО «НК «Роснефть» исключена любая дискриминация по гендерным принципам, несмотря на отраслевую специфику и традиционное преобладание мужчин, в то время как в ПАО «НК «Лукойл»

сохраняется сбалансированная гендерная структура на протяжении многих лет.

Корпоративная культура в ПАО «НК «Роснефть» является эффективным мотивирующим фактором в вопросе инновационной активности сотрудников.

Одно из важнейших мероприятий по совершенствованию менеджмента качества в ПАО «НК «Роснефть» - это процесс проведения внутреннего аудита.

На начальном этапе руководству корпорации необходимо сформулировать цели и направления работ в области качества, включая самые необходимые требования, предъявляемые к конечной продукции. Эти цели должны быть измеримыми и согласуемыми с политикой в области качества.

При проведении процесса внутреннего аудита в ПАО «НК «Роснефть» были выявлены следующие несоответствия:

— В программе аудиторских проверок отсутствует отдел технического контроля. Данный отдел включён в организационную структуру компании, а существующая внутренняя процедура проведения внутренних аудитов предусматривает аудит каждого подразделения не реже одного раза в год;

— Квалификация внутренних аудиторов не подтверждена. Внутренние аудиторы прослушали только теоретический курс обучения «Внутренний аудит», но не прошли тестирование и не получили положительной экспертной оценки, поэтому их квалификация не подтверждена.

В результате анализа процесса внутреннего аудита, разработаны следующие приоритетные направления по его усовершенствованию:

- повышение квалификации и компетентности внутренних аудиторов;
- повышение мотивации аудиторской группы компании;

- улучшение процедуры ведения документооборота.

На основании выявленных причин и приоритетных направлений были предложены корректирующие мероприятия, которые позволили усовершенствовать процесс внутреннего аудита.

В следующие организационно-правовые документы предложено внести определённые и существенные поправки:

- Инструкция по деятельности руководителя группы системы менеджмента качества;

- Инструкция по деятельности внутренних аудиторов за системой менеджмента качества;

- Инструкция по деятельности представителя руководства – ответственного за систему менеджмента качества;

- Положение по определению и управлению рисками корпорации.

Один из разделов должен содержать следующие пункты:

— что входит в процедуру оценки и управления рисками, которые связаны с прямым воздействием на качество нефтепродукции;

— состав рабочей группы, а также группы ответственных лиц;

— создание системы оценки рисков (идентификация, анализ, уменьшение рисков) и критических контрольных точек;

— ответственность за управление процедурой анализа рисков;

— определение полномочий в рабочей группе;

— определение способов оценки рисков, методов управления рисками;

— оценка результатов работы рабочей группы – определение области применения идентификации и анализа рисков, связанных с качеством нефтепродукции или услуг.

В то же время без системного менеджмента качества все затраты ресурсов на создание и функционирование нефтяной корпорации напрасны. Именно он определяет оптимальное использование человеческих, финансовых, информационных и других видов ресурсов для своевременного

обеспечения потребностей населения страны или региона в нефтяной продукции. При этом, важное значение имеет интегрирование научных подходов к данному менеджменту, управленческое искусство руководителей нефтяных корпораций и объективного регулирующего воздействия государственных органов.

Эффективное корпоративное управление нефтяной корпорации, начинается с понимания того, что работа корпорации и её организационных подразделений – это набор процессов, которые протекают одновременно и требуют одинакового внимания.

За довольно большое количество одновременно протекающих процессов руководитель несёт полную ответственность. Как было сказано ранее, успех компании, в первую очередь зависит от того, как он организует свою собственную работу: принимает решения, делает выводы, планирует будущую деятельность компании, а также адаптируется к текущим изменениям во внутренней и внешней политике. Как правило, руководители в корпорации ПАО «НК «Роснефть», обычно выполняют несколько взаимосвязанных между собой функций в процессе корпоративного управления.

В случае возникновения определённых негативных факторов может произойти, как снижение эффективности деятельности нефтяной корпорации, так и снижение её конкурентоспособности на внешнем и внутреннем нефтяном рынке.

Даже самые уникальные методы мотивации персонала нефтяной корпорации не сработают в том случае, если выбранный тип личности специалиста не подходит для должности, занимаемой работником. Отсюда следует, что внедрение научных методов в практику кадрового менеджмента и стиль управления ПАО «НК «Роснефть» представляется нам довольно актуальным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Корпоративное управление — это набор

механизмов, используемых для поддержания адекватного баланса между правами акционеров и потребностями совета директоров и менеджмента в процессе корпоративного управления корпорацией. Корпоративное управление подразумевает взаимодействие трех основных групп интересов — акционеров, совета директоров и топ-менеджеров.

Основной механизм корпоративного управления – формирование и усиление организационного потенциала корпорации, как составляющей части ресурсов управления, обеспечивающих воздействие на факторы производства.

Организационные механизмы на различных уровнях (низовом и среднем) организации производства и управление ими являются комплексными, а существующие правовые механизмы корпоративного управления призваны осуществлять регулирование правоотношений между различными субъектами. Выбор же механизмов определяется характером целей и задач корпоративного управления компании.

Одной из главных особенностей корпорационного управления ПАО «НК «Роснефть» является стратегия корпорации, а именно, - привлечение партнёров нефтяной индустрии мира в российские проекты.

Следующей особенностью корпоративного управления ПАО «НК «Роснефть» является прозрачная финансовая отчётность и сокращение временного разрыва между окончанием периода финансовой отчётности и датой опубликования показателей финансовой отчётности за этот период.

Другими особенностями корпоративного управления ПАО «НК «Роснефть» следует считать постоянно действующие комитеты совета директоров – комитет по стратегии и устойчивому развитию корпорации, комитет по аудиту, комитет по кадрам и вознаграждению. Данные комитеты необходимы в первую очередь для того, чтобы выявить самые актуальные проблемы корпоративного управления в ПАО «НК «Роснефть»

Несмотря на то, что существует несколько точек зрения на стиль управления, но не существует универсального, то для эффективного

корпоративного управления персоналом руководитель должен использовать несколько стилей, которые дополняют друг друга. Изменение стиля корпоративного управления может быть обусловлено стратегическими целями и задачами корпорации. Методы корпоративного управления играют сами по себе большую мотивационную роль, так как существенно воздействуют на поведение сотрудников, что отражается на успехе деятельности корпорации.

Дана экспертная оценка значимости пяти кластеров компетенций (воля и лидерство, межличностное общение, организационные и стратегические навыки, самопозиционирование) применительно к особенностям нефтяной отрасли. Кроме того, определена и выражена количественно (1-5 баллов) взаимосвязь между должностями сотрудников и уровнем развития их компетенций. Отмечена существенная корреляция между показателями компетенций руководителей и сотрудников нефтяной корпорации, что подтверждает необходимость дифференциации в формировании наборов компетенций для повышения квалификаций специалистов.

В результате экспертного анализа предложена матрица «Тип личности – должность» для руководителя компании. Тип личности определялся путем анкетирования по тесту Майерс – Бриггс. Представлен алгоритм определения оптимального типа личности претендента на должность руководителя. Аналогичные расчеты могут быть проведены как для менеджеров, так и для специалистов ПАО «НК «Роснефть». Полученные данные дают возможность использовать их при расстановке кадров, приеме на работу, а также ротации специалистов.