

ИССЛЕДОВАНИЕ АСПЕКТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»

Аннотация. Цель данной статьи заключается в системном исследовании АО «Газпромнефть-Аэро» посредством анализа определенных аспектов системы управления компании: стратегия развития и организационная культура. Объектом исследования является АО «Газпромнефть-Аэро», дочернее предприятие компании «Газпром нефть», осуществляющее реализацию авиационного топлива и продуктов нефтепереработки, а также эксплуатацию топливозаправочных комплексов (ТЗК) в аэропортах России и СНГ. Выполнен синтез результатов системного исследования посредством построения «решетки сильных/слабых сторон».

Ключевые слова: Система управления, организационная культура, стратегия развития, системный анализ, морфологический анализ, методика ОСАИ.

Введение

Исследование систем управления носит широкий характер и может проводиться с целью: совершенствования системы управления функционирующей организации, разработки системы управления вновь основывавшейся организации, модернизации системы управления производственных объединений или предприятий в период реконструкции или технического перевооружения, модернизации системы управления вследствие изменения формы собственности, а также с целью решения других вопросов, относящихся к функционированию систем и управления ими. [3] Основа системных исследований лежит в системном подходе – общем методе исследования объекта, как целого, и в системном анализе – конкретном теоретико-прикладном направлении, основанном на системной методологии и характеризующемся определенными принципами, методами и областями применения. [6] Исследование стратегии развития и организационной культуры компании играют первостепенную роль в исследовании состояния системы управления.

АО «Газпромнефть-Аэро» является дочерним предприятием АО «Газпром нефть», основанным в 2007 году. Компания реализует деятельность по обеспечению авиационным топливом, включая: реализацию авиатоплива, производимого на нефтеперерабатывающих заводах компании «Газпром нефть» в аэропортах России и СНГ; авиатопливообеспечение воздушных судов авиакомпаний-партнеров в более 150 аэропортах мира; реализацию комплекса услуг по обеспечению воздушных судов авиа горюче-смазочными материалами и специальными жидкостями (прием, хранение, подготовку к выдаче и заправку воздушных судов); прием, хранение, подготовку к выдаче и дозирование в топливо специальных жидкостей; а также другие услуги, соответствующие требованиям и правилам, принятыми в гражданской авиации, и установленной технологии топливообеспечения воздушных судов.

Компания АО «Газпромнефть-Аэро» - стратегический партнер Международной Ассоциации Воздушного Транспорта (IATA) в области авиатопливообеспечения. На сегодняшний день компания является лидером на российском рынке авиатопливообеспечения. Зарубежная деятельность АО «Газпромнефть-Аэро» реализуется в рамках партнерских отношений с поставщиками и операторами авиатопливообеспечения. Основные партнеры организации – «Аэрофлот», «Трансаэро», «Сибирь» (S7), «Волга Днепр», Emirates, Lufthansa и другие крупные авиаперевозчики [10].

Гипотеза

Всесторонний анализ системы управления позволяет выявить сильные стороны, преимущества компании, а также обратить внимание на слабости и предложить необходимые мероприятия для их устранения.

Методы

Основу системных исследований составляют системный подход – общий метод исследования объекта как целого, и системный анализ – конкретное теоретико-прикладное направление, основанное на системной методологии и характеризующееся определенными принципами, методами и областями применения.

В процессе исследования был обработан большой блок информации, содержащей статистические, фактические данные из российских и зарубежных источников по выявлению составляющих системы управления и их влиянию на общее состояние организации. На основе данных практик было сформировано комплексное исследование и сделаны необходимые выводы.

Результаты и обсуждение

Перейдем к первому аспекту, подлежащему рассмотрению в рамках реализуемого исследования – стратегии развития компании. Долгосрочная стратегия развития бизнеса до 2025 г. в настоящее время уже разработана компанией с целью укрепления своих рыночных позиций на отечественном и зарубежном рынках. АО «Газпромнефть-Аэро» планирует продолжить интенсивное развитие собственной сети современных ТЗК: к 2025 г. компания имеет целью расширить сбытовую сеть до 220 аэропортов, сформировать сеть из 58 ТЗК, которые расположены в отечественных и зарубежных аэропортах, увеличив общий объем выпуска авиатоплива до 5,6 млн. т, а объем выпуска «в крыло» – до 4,5 млн. т. Генеральная стратегическая цель АО «Газпромнефть-Аэро» предполагает вступление в первую десятку мировых лидеров авиатопливообеспечения.

Структурируем данную информацию посредством построения морфологического анализа для стратегий развития (рисунок 1).

Параметры	Характеристики параметров		
1. Объем реализации продукции	1.1. увеличивается	1.2. не изменяется	1.3. снижается
2. Сеть сбыта	2.1. расширяется	2.2. не изменяется	2.3. сужается
3. Доля компании рынке	3.1. растет	3.2. стабильна	3.3. снижается
4. Сеть ТЗК (топливозаправочных комплексов)	4.1. расширяется		4.2. стабильна
5. Качество продукции	5.1. растет		5.2. остается неизменным
6. Ценовая политика	6.1. повышение цен	6.2. сохранение уровня цен	6.3. снижение цен
7. Рыночная конкуренция	7.1. высокий уровень	7.2. средний уровень	7.3. низкий уровень

Рисунок 1. Морфологический анализ стратегий развития АО «Газпромнефть-Аэро»

Источник: Составлено автором

В ходе проведения данного анализа выявлены параметры и характеристики, соответствующие стратегическим направлениям развития АО «Газпромнефть-Аэро». Далее представим морфологические цепочки, соответствующие разным сценариям развития. Сценарий, относящийся к морфологической цепочке 1.1-2.1-3.1-4.1-5.1-6.1-7.3 соответствует оптимистическому сценарию. В свою очередь, сценарий, относящийся к морфологической цепочке 1.3-2.3-3.3-4.2-5.2-6.3-7.1 соответствует пессимистическому сценарию. Наиболее вероятный сценарий развития компании соответствует следующей морфологической цепочке: 1.1-2.1-3.1-4.1-5.1-6.2-7.2, отразим данный вариант сценария в таблице с помощью линии.

Влияние указанных параметров нужно особенно внимательно учитывать при построении стратегии. Однако на основании морфологического анализа можно сделать вывод о том, что компания прикладывает значительные усилия для реализации своей стратегии. В частности, для увеличения объемов предпринимается деятельность по открытию новых ТЗК, устанавливаются партнерские отношения с новыми аэропортами, предпринимаются усилия для повышения качества продукции в целях ее соответствия требованиям зарубежных авиакомпаний.

Стратегия – первостепенный элемент для совокупной системы управления компании, формирующийся поэтапно. Одним из важнейших этапов является оформление и дальнейшее исследование организационной культуры компании. В связи с этим перейдем к рассмотрению второго исследуемого аспекта – организационная культура компании АО «Газпромнефть-Аэро». Исследуя моделирование организационной культуры, важно отметить, что возможность продемонстрировать показатели, аспекты и факторы, используя модели дает возможность диагностировать положение данного феномена, степень сформированности и его дальнейшего развития. Ведущей в исследовании феномена организационной культуры была и остается модель Э. Шейна, направленная на систематизацию всех аспектов организационной культуры с основными уровнями организационной культуры для выявления связи и достижения определенных результатов. Для понимания сущности организационной культуры компании проведем анализ с помощью раскрытия уровней культуры по модели Э.Шейна[9]:

1. Артефакты.

Анализ ряда составляющих данного уровня – архитектура физического окружения, стиль одежды, характер деятельности – зависит от объекта трудового процесса. Условно их можно разделить на производственные объекты (ТЗК и пр.) и офисы компаний.

Архитектура физического окружения. Офисы компаний представляют собой многоэтажные здания с использованием, белых, голубых, серых цветов. Примечательно частое использование корпоративной символики. Используются в архитектуре и помещениях прямые линии, строгость дизайна.

Стиль одежды. Технический персонал в рабочее время одет в фирменную одежду, учитывающую условия труда и климатические условия. Сотрудники офисов должны придерживаться строго делового стиля в одежде. Кодексом поведения компании регламентируются даже детали делового образа – маникюр для женщин, особенности прически и пр.

Немалое влияние на работников оказывает рабочая среда: например, сотрудникам офисов коммуникативные навыки в большей степени необходимы, чем сотрудникам производств, различается в этом отношении и манера общения.

На этом уровне культуры обнаруживается также строгая регламентация трудовых отношений – помимо соблюдения правил рабочего или производственного процесса, компания, например, стремится ограничивать случаи совместной работы родственников (во избежание протекционизма и т.п.). Существуют также ограничения на получение подарков, в корпоративном кодексе описываются критерии допустимости приема подарков. Исключается выступление в СМИ сотрудников компании, за исключением руководителей. Однако, несмотря на подобную строгость, компания стремится проявлять разными

способами заботу о своих сотрудниках – награждения за результаты труда, совместное празднование важных для компании событий и т.д.

2. Провозглашаемые убеждения и ценности.

В соответствии с Кодексом корпоративной этики компании главными ценностями выступают: профессионализм – глубокое знание свое профессии, постоянное совершенствование навыков и знаний; инициативность – проявляется в активности и самостоятельности; бережливость – бережный подход к использованию ресурсами компании, бережное отношение к собственному рабочему времени и также к рабочему времени других сотрудников; взаимное уважение – доброжелательность, сотрудничество и доверие в достижении поставленных задач; открытость к диалогу – готовность к выработке совместного решения; преемственность – уважение к опыту и труду сотрудников старшего поколения, наставничество; имидж – использование методов, направленных на создания благоприятного мнения компании.

Кроме того, на этом уровне отражено стремление компании (и ее сотрудников) к заботе об окружающей среде, а также к социальной ответственности, которая является масштабным направлением деятельности компании. Возможно, данные ценности носят формальный характер, однако регулярное напоминание об этих ценностях, разъяснение их, а также отражение их в символике компании, в ее продуктах и деятельности, определенным образом отражается на поведении сотрудников, на их отношении к работе, на формирование определенного «организационного» мышления.

3. Базовые основополагающие представления.

Базовые представления – это глубинный уровень организационной культуры, ее сущность. Также это самый труднодоступный для анализа уровень культуры. Основные культурные предположения находят отражение в стратегии и миссии компании. АО «Газпромнефть-Аэро» своей стратегической целью видит в занятии лидирующих позиций на международном рынке. Средствами достижения данной цели выступают: освоение новых рынков, обеспечение надежности поставок и диверсификации видов деятельности. Так, можно сделать вывод, что среди культурных предположений можно обнаружить стремление к совершенствованию и к признанию. Среди предположений культуры АО «Газпромнефть-Аэро» есть убеждения, касающиеся «избранности» и глобальности своей деятельности. Помимо стратегии, подтверждение тому можно найти в информационных ресурсах АО «Газпромнефть-Аэро», где подчеркивается, что компания является лидером во многих областях деятельности, занимает первые места по различным показателям. Конечно, данное культурное предположение может иметь свои недостатки, однако осознание важности своей работы лишь увеличивает преданность сотрудников компании, повышает мотивацию. Как в миссии, так и в стратегии компания акцентирует внимание на своей надежности. Из этого можно сделать вывод, что у сотрудников есть стремление к безукоризненному выполнению своей работы, осознание собственной важности.

Еще одной составляющей данного уровня культуры может выступать стремление к профессионализму и безопасности. Большинство требований к сотрудникам касаются качества выполняемой работы. Большое внимание уделяется и разработке собственных профессиональных стандартов компании. Исходя из этого, можно сделать вывод, что еще одним базовым предположением культуры компании является стремление к профессионализму и безопасности.

Анализ уровней культуры АО «Газпромнефть-Аэро» показывает, что организационная культура компании лишь способствует достижению целей компании: это подтверждает и уровень артефактов, и заявленные ценности. Очевидно, что руководство придает большое значение культуре своей компании, стремится направлять ее в соответствующем русле, и управлять ею для достижения стратегических целей.

Структурируем анализ организационной культуры АО «Газпромнефть-Аэро» посредством проставления экспертных оценок, используя методику OCAI (Organizational

Culture's Analyze Instrument). В основе методики – две шкалы, демонстрирующие систему критериев эффективности организации (стабильность и целостность/гибкость и дискретность, а также внутренняя/внешняя направленность). Данная методика помогает наглядно фиксировать вариативные предпочтения сотрудников компании по каждому из четырех основных типов культуры: клановой (А), адхократической (В), рыночной (С), бюрократической (D) (таблица 2).

Исследование проводилось в январе 2018 года посредством интервью на основе стратифицированной выборки: респондентами-экспертами (5 чел.) являлись сотрудники анализируемой организации, занимающие руководящие должности по направлениям – экономика и финансы, коммерческая работа, персонал и организационное развитие, правовые и корпоративные вопросы, капитальное строительство.

Таблица 2. Оценка организационной культуры АО «Газпромнефть-Аэро»

1. Важнейшие характеристики	100 %
Организация имеет уникальные особенности. Сравнима с большой семьей. Сотрудники могут иметь много общего.	48 %
Организация имеет динамичный и предпринимательский характер. Сотрудники способны идти на риск.	7 %
Организация ориентирована на результат. Главная цель – выполнить задание. Сотрудники ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	20 %
Организация имеет жесткую структуру и строгий контроль. Действия сотрудников определены формальными процедурами.	25 %
2. Общий стиль лидерства в организации	100 %
Общий стиль лидерства в организации является примером мониторинга, желания помочь или обучить.	30 %
Общий стиль лидерства в организации является примером предпринимательства, инновационности и склонности к риску.	15 %
Общий стиль лидерства в организации является примером деловитости, агрессивности, ориентированности на результат.	26 %
Общий стиль лидерства в организации является примером координации, четкой организации или гибкого бизнеса в русле рентабельности.	29 %
3. Управление наемными работниками	100 %
Стиль менеджмента – поощрение командной работы, единодушия и участия в принятии решений.	30 %
Стиль менеджмента – поощрение индивидуального риска, инновационности, самобытности.	14 %
Стиль менеджмента – высокая требовательность, жесткое стремление к конкурентоспособности и поощрение достижений.	41 %
Стиль менеджмента – гарантированная занятость, требования подчинения, предсказуемость и стабильность в отношениях.	15 %
4. Принятые ценности	100 %
Организацию пронизана преданностью делу и взаимным доверием. Обязательность – на высоком уровне.	38 %
Организацию пронизана приверженностью к инновационности и совершенствованию. Акцент на необходимости занимать передовые рубежи.	15 %
Организация пронизана акцентом на достижении целей и выполнении задач. Акцент на агрессивность и победу.	32 %
Организация пронизана формальными правилами и официальной политикой. Акцент на поддержании плавного хода функционирования организации.	15 %

Окончание таблицы 2

5. Стратегические цели		100 %
A	Организация акцентирует внимание на гуманном развитии. Поддерживается высокая степень доверия, открытости и соучастия.	26 %
B	Организация акцентирует внимание на приобретении новых ресурсов и разрешении новых проблем. Поддерживается апробация нового и поиск новых возможностей.	21 %
C	Организация акцентирует внимание на стабильности, устойчивости. Поддерживается целевое напряжение сил и победа на рынке.	38 %
D	Организация акцентирует внимание контроле и плавность всех операций с учетом высокой рентабельности.	15 %
6. Критерии успеха		100 %
A	Успех – развитые человеческие ресурсы, бригадная работа, увлеченность наемных работников делом и забота о людях.	40 %
B	Успех – обладание уникальной или инновационной продукцией. Организация как производственный лидер и новатор.	23 %
C	Успех – победа на рынке и превосходство над конкурентами. Ключ к успешности – конкурентное лидерство на рынке.	25 %
D	Успех – рентабельность. Ключ – надежная поставка, гибкие планы-графики и низкие производственные затраты.	12 %

Источник: Составлено автором

Представим значения параметров организационной культуры компании в таблице 3 по следующим показателям соответственно: 1) Важнейшие характеристики; 2) Общий стиль лидерства в организации; 3) Управление наемными работниками; 4) Принятые ценности; 5) Стратегические цели; 6) Критерии успеха [5].

Таблица 3. Значения показателей, %

Показатели	1	2	3	4	5	6	Среднее
Культура							
A	48	30	30	38	26	40	35,3
B	7	15	14	15	21	23	15,8
C	20	26	41	32	38	25	30,3
D	25	29	15	15	15	12	18,5

Источник: Составлено автором

На основе проведенного анализа организационной культуры АО «Газпромнефть-Аэро» можно сделать вывод о том, что в организации доминирует клановая организационная культура (A), включающая также многие черты рыночной культуры (C). Так, коллектив организации является сплоченным, в организации существуют свои традиции и благоприятный психологический климат. Но описанные трудовые отношения базируются на официальной политике организации, регламенте, формализации процедур. Причины формализации можно легко объяснить: компания включает целый ряд дочерних предприятий, а общий для компании регламент позволяет обеспечить своего рода унификацию культуры в компании. Таким образом, культуру АО «Газпромнефть-Аэро» можно назвать эффективной: она позволяет достигать целей организации.

Обобщим результаты системного исследования, построив «решетку сильных-слабых сторон» системы управления АО «Газпромнефть-Аэро» [5] (рисунок 4).

№ п/п	Наименование позиции	Наименование позиции		
		Сильная	Средняя	Слабая
1	Полнота и конкретность представления целей организации		●	
2	Согласованность целей организации и системы управления	●		
3	Соответствие целей проблемам/возможностям компании		●	
4	Соответствие целей факторам внешней среды и сценариям развития		●	
5	Соответствие стратегий целям организации	●		
6	Соответствие стратегий факторам внешней среды и внутренней среды		●	
7	Согласованность стратегий	●		
8	Соответствие функций и структуры управления		●	
9	Структура управления		●	
10	Количество необходимого управленческого персонала		●	
11	Квалификационный уровень управленческого персонала	●		
12	Эффективность системы управления		●	
13	Согласованность процессов управления		●	
14	Оптимизация процессов управления		●	
15	Стиль управления	●		
16	Культура организации	●		

Рисунок 4. Решетка сильных/слабых сторон системы управления компании
 Источник: Составлено автором

Выводы

Исследование системы управления помогает всесторонне рассмотреть организацию, ее внутреннее состояние, а также выявить узкие места и разработать мероприятия по их устранению с целью повышения общей эффективности деятельности компании и увеличению ее конкурентных преимуществ.

Таким образом, состояние системы управления АО «Газпромнефть-Аэро» можно охарактеризовать как эффективное и устойчивое с наиболее сильными позициями в таких областях, как Согласованность целей организации, Соответствие стратегий целям организации, Согласованность стратегий, Квалификационный уровень управленческого персонала, Стиль управления и Культура организации.

Исследование показало, что культура АО «Газпромнефть-Аэро» является эффективной: позволяет достигать генеральных целей и способствует реализации стратегии организации. Данный факт также объясняется тем, что компания является дочерней по отношению к ПАО «Газпромнефть», которая известна сформировавшейся и оформленной системой управления, что оказывает сильное влияние на исследуемую организацию. Поскольку организационная культура характеризуется высоким уровнем формализма, в качестве рекомендаций предлагается смягчить данную особенность путем

разработки и проведения мероприятий, на постоянной основе, направленных на повышение вовлеченности, обучение и развитие персонала.

Система управления является совокупностью взаимосвязанных элементов, способом осуществления технологии управления, которая предполагает воздействие на объект с целью модернизации его состояния и процессных характеристик. [4] В области управления весомое значение придаётся научным и практическим исследованиям. Результаты научных исследований, обогащая управленческую науку, используются компаниями на практике для повышения эффективности деятельности. Практические исследования способствуют решению задач компании с учетом ее специфики, реально возникающих управленческих проблем.

Список литературы

1. Жуков Б. М. Исследование систем управления: Учебник. – М.: Дашков и К, 2012.
2. Коротков Э.М. Исследование систем управления. – М.: Издательско-консалтинговая компания «ДеКа», 2012.
3. Мельников В. П. Исследование систем управления: Учебник. – М.: Издательство Юрайт, 2014.
4. Мешков Н.А., Крупнов Ю.А. Исследование систем управления: Учебник. – М.: МИЭМ, 2011.
5. Мотышина М.С., Кантор В.Е. Исследование систем управления: Учебное пособие. – СПб.: БИЭПП, 2015.
6. Мухин В.И. Исследование систем управления. – Москва, 2013.
7. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2013.
8. Ткачева Е.Н. Исследование систем управления. – СПб., 2012.
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: [научное издание] / Э. Шейн: пер. с англ. И. Малкова. – 4-е изд. – СПб.: «Питер», 2013.
10. Официальный сайт АО «Газпромнефть-Аэро» - Режим доступа // <http://www.gazprom-neft.aero/>