

УДК 316.354

**О.В. Иглакова****СПЕЦИФИКА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ В РОССИЙСКИХ ВЕРТИКАЛЬНО-  
ИНТЕГРИРОВАННЫХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОРПОРАЦИЯХ**

*В последнее время особую значимость приобрела проблема усиления конкурентоспособности российских вертикально-интегрированных нефтегазовых корпораций. Одним из эффективных рычагов обеспечения конкурентных преимуществ компаний нефтегазового комплекса на отечественном и мировых рынках является совершенствование внутрикорпоративного управления персоналом. Настоящая статья посвящена проблемным аспектам оптимизации кадрового менеджмента по подбору и удержанию персонала.*

*Ключевые слова: вертикально-интегрированные нефтегазовые компании, кадровый менеджмент, коммуникативная среда.*

Мировой опыт свидетельствует о том, что, при прочих равных условиях, надежная и бесперебойная работа нефтегазового комплекса (НГК), создающего стратегические конкурентные преимущества и способствующего повышению конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешних сырьевых, энергетических и товарных рынках, может быть обеспечена формированием вертикально-интегрированных нефтегазовых корпораций (ВИНК). Мировой нефтяной бизнес является своеобразной ареной конкурентной борьбы множества различных по специализации и размерам компаний, среди которых несколько крупнейших транснациональных нефтедобывающих корпораций, десятки ВИНК, сотни независимых нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих компаний, тысячи мелких нефтедобывающих фирм.

К крупнейшим мировым корпорациям, являющимся вертикально-интегрированными нефтегазовыми компаниями, относятся Chevron-Texaco, Exxon-Mobil, Royal Dutch / Shell, British Petroleum Group и др. [1. С. 23]. В результате развития интеграционного процесса в мировой нефтяной промышленности сложились интегрированные компании принципиально двух различных типов:

– холдинги – компании, интегрированные по финансовому признаку, классический пример – Standard Oil of New Jersey (ныне Exxon-Mobil), не занимающаяся производственными операциями, но осуществляющая контроль над более чем 300 компаниями и филиалами, многие из которых – Esso, Imperial Oil, Agamco и др. – сами являлись крупнейшими компаниями;

– производственные компании: осуществляют разведку, добычу, транспортировку и переработку нефти, а также сбыт готовой продукции через свои филиалы и специализированные подразделения; в современном нефтяном бизнесе таких компаний подавляющее большинство<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> При этом чисто производственных компаний в настоящее время практически не существует, поскольку все они в той или иной степени являются финансовыми компаниями.

Следует отметить, что процесс рыночного реформирования отечественной промышленности в целом и ее отраслевых комплексов в 1990-е гг., сопровождавшийся разрушением многих хозяйственно-экономических связей и вертикали управленческой власти, активизировал поиск современных форм организации и управления производством в новых условиях. Указанные проблемы наиболее остро обозначились в нефтегазовой отрасли, где рыночные преобразования начались одними из первых в стране.

Для дореформенного нефтяного сектора России было характерно наличие государственных сильно монополизированных предприятий, которым принадлежали все месторождения нефти и газа. В состав этих объединений входили буровые организации; производственные базы обслуживания; ремонтные заводы; ряд других предприятий инфраструктуры [2. С. 17]. В условиях перехода к рыночным отношениям НГК и российские государственные властные структуры выбрали путь создания ВИНК. Указ Президента РФ № 1403 от 17.11.1992 «Об особенностях приватизации и преобразования в акционерные общества государственных предприятий, производственных и научно-производственных объединений нефтеперерабатывающей промышленности, нефтепереработки и нефтепродуктового обеспечения» положил начало интеграции отечественного нефтяного комплекса, явился отправной точкой образования российских ВИНК, осуществляющих комплекс работ, связанный с подготовкой запасов, добычей, переработкой, реализацией нефти и нефтепродуктов на внутреннем и внешнем рынках.

Однако в отличие от западных нефтегазовых компаний, которые длительное время органично развивались под воздействием рыночных сил в соответствии с запросами и вызовами потребителей и регулирующих мер государства, наши отечественные нефтегазовые компании («ЛУКОЙЛ», ЮКОС, «Роснефть», «Сургутнефтегаз», «Сибнефть» («Газпромнефть» и др.) [3. С. 15] были созданы одновременно, на основании президентских и правительственных нормативных актов под готовую идею. Не были в должной мере учтены институциональные аспекты вертикальной интеграции, а также поведенческие мотивации создаваемых компаний, определяющие их эволюцию и стратегию развития, в частности стремление к дальнейшему росту и завоеванию все большей и большей доли рынка. А в условиях несовершенной корпоративной и антимонопольной правовой среды наиболее простым и коротким путем к достижению поставленных целей стало слияние и поглощение, которым обычно предшествует политика угнетения наиболее сильными компаниями своих более слабых конкурентов. В результате планы по созданию конкурентной организационной структуры нефтегазового сектора, основу которой составили бы 10–12 частных вертикально-интегрированных компаний (достаточно крупных, но не настолько, чтобы диктовать свои условия государству), оказались не вполне успешными. Фактически государство оказалось лицом к лицу с 3–4 суперкомпаниями (по российским, естественно, меркам), претендующими на лидерство не только в экономической, но и в политической сфере. Самая амбициозная и одиозная из них – ЮКОС – была репрессирована, а чтобы противостоять остальным, государство было вынуждено пойти на значительное расширение своего непосредственного участия в нефтегазовом секторе [4. С. 74].

Форма организации взаимодействия входящих в большинство российских нефтегазовых компаний предприятий, известная как «мягкий холдинг», но не распространенная в мировой бизнес-практике, предполагает практическую независимость дочерних структур друг от друга в том смысле, что их производственная деятельность и маркетинг не согласованы в рамках единого стратегического подхода [5. С. 103]. Несмотря на то, что при такой ситуации главная цель создания ВИНК в значительной мере утрачивается, интегрированные предприятия получили возможность оптимизировать результаты своей деятельности. Причина, по которой многие российские нефтяные предприятия все еще находятся в состоянии «мягкого холдинга», вызвана скоростью создания ВИНК в ходе радикальных реформ начала 1990-х гг., когда различные предприятия нефтяного комплекса, функционировавшие в условиях централизованной экономики в рамках различных министерств и ведомств (Миннефть, Миннефтехимпром, Комитет по нефтепродуктам, Миннефтегазстрой), были механически интегрированы в новые организационные структуры. Непроработанность схем управления производством и непродуманность проводимой государственной политики привели к тому, что до сих пор проблема их взаимодействия и превращения в единый экономический организм до конца не решена. Именно поэтому продолжает иметь место относительная самостоятельность дочерних структур и возможность достижения ими оптимизации результатов деятельности в условиях некоторого рассогласования интересов с материнской компанией и независимо от нее.

Однако крупные ВИНК, например НК «ЛУКОЙЛ» (в состав компании входят 7 нефтедобывающих объединений, 2 НПЗ, 8 крупных региональных сбытовых предприятий; филиалы, совместные и дочерние предприятия компании работают более чем в 30 регионах России и 16 иностранных государствах), успешно проводят политику консолидации с целью ужесточения централизации управления предприятиями компании. Безусловно, процесс консолидации постепенно должен охватить большинство крупнейших российских нефтехолдингов, что обусловит их переход на более жесткие схемы взаимодействия в отношении со своими структурными подразделениями, потребителями, партнерами и государством. При этом, безусловно, основополагающим явится принцип приоритета общекорпоративного интереса над локальными интересами отдельных предприятий.

Компании интегрируются по вертикальному принципу для того, чтобы обезопасить себя от сбоя в поставках сырья, материалов, отслеживать изменения внутренних цен, экономить на транзакционных издержках и оборотных средствах, а также лучше контролировать увязку всех звеньев технологической цепи. Этот способ интеграции продуктивен, так как позволяет усилить потенциал компании, повысить эффективность ее хозяйственной деятельности и укрепить конкурентоспособность. Когда у неинтегрированной компании происходит спад (во многих случаях потому, что компания исчерпывает ресурс так называемого положительного эффекта масштаба), большинство финансовых консультантов дадут ей похожие советы: интегрировать структуру. Последовав ему, компания увеличивает свои размеры и тем самым провоцирует продолжение действия положительного эффекта мас-

штаба. Наиболее ярко действие эффекта масштаба проявляется на примере естественных монополий. Очевидно, что в потенциально монопольных отраслях (прежде всего, инфраструктурных), например в транспортировке нефти или газа, наибольшего экономического эффекта в деятельности достигнет крупная компания-монополист, а не ряд мелких. Именно поэтому компания, объединившая в одну технологическую цепочку весь производственный процесс, достигает самых высоких результатов работы за счет экономии на средних суммарных издержках. Тем не менее не стоит забывать, что положительный эффект масштаба, если вовремя не предприняты управленческие меры, перерастает в отрицательный. Иными словами, наступит момент, когда излишне разросшаяся «машина» станет неповоротливой, скорость принятия решений замедлится, аппарат чиновников и многие траты необоснованно возрастут... Кроме того, такая иммобильность чревата для компании потерей ориентации на рынке. Так, оппоненты вертикальной интеграции любят приводить в пример недалёковидность «пионера конвейера» Генри Форда, когда он отказался в свое время от использования алюминия в изготовлении автомобилей только потому, что его производство не было интегрировано в структуру фордовской компании [6. С. 13]

Экономической основой целесообразности крупных вертикально-интегрированных компаний является положительный эффект масштаба производства, который действует исключительно на ранних стадиях разработки и эксплуатации крупных нефтегазовых провинций и месторождений. При переходе от зрелой стадии развития месторождения к поздней и затухающей стадиям характер эффекта масштаба становится постоянным, а затем и отрицательным. В структуре нефтедобычи повышается доля трудноизвлекаемых запасов. Эксплуатация этих запасов требует специализированного подхода к каждому объекту, вплоть до отдельной скважины. Необходимы гибкость и изобретательность в поиске путей снижения издержек, склонность к инновациям, готовность к риску. Возникает необходимость в том, чтобы крупные компании уступили место средним, мелким и мельчайшим. Реализация указанного принципа требует специальных мер регулирования отрасли, в том числе государственной поддержки малого и среднего нефтебизнеса и льготного налогообложения. В новых, изменившихся условиях экономическая целесообразность требует от ВИНК не сохранения их присутствия в стареющих, истощающихся провинциях, а концентрации усилий на новых крупных месторождениях [7. С. 88]

Другая существенная особенность российских ВИНК – достаточно высокая степень государственного участия, вызванная не только наличием государственных пакетов акций и участием государства в управлении вновь созданными компаниями, но и природой российских компаний. Фактически почти все активы ВИНК были созданы за счет государственного бюджета, т. е. за счет общества, которое не получило в результате приватизации адекватной компенсации. Поэтому, несмотря на уступку своих пакетов акций, государство всегда будет иметь поддерживаемое обществом моральное право предписывать компаниям определенную деятельность, противоречащую их экономическим интересам. Тем не менее расширение участия в акционерном капитале ВИНК частных и иностранных инвесторов ведет в связи со

снижением первоначальной доли в капитале компаний к заметному снижению влияния государства [8. С. 143].

На протяжении длительной истории развития мировой системы нефтегазового обеспечения считалось, что главной стратегией повышения эффективности является вертикальная интеграция [9. С. 34]. В состав ВИНК, как правило, входят дочерние компании, имеющие статус национальных, если они дислоцируются в других странах. При этом головная организация выступает по отношению к дочерним компаниям материнской компанией. Финансовая служба, сосредоточенная в материнской штаб-квартире, является главным связующим звеном для предприятий компании, действующих в различных отраслях и странах. Именно строгий финансовый контроль объединяет пользующиеся значительной хозяйственной свободой подразделения фирмы и дочерние компании. В деятельности компаний, помимо финансовых, к важнейшим относятся вопросы репутации торговой марки, захват места на перспективных рынках, программы в области подготовки кадров, безопасности труда, охраны здоровья персонала, поддержание сбалансированной структуры деятельности компании, снижение издержек производства, мотивация сотрудников к производительной работе, улучшение организации и системы управления.

В начале XXI в. нефтегазовый комплекс России превратился в один из ведущих секторов экономики, в значительной степени задающий темпы и направление социально-экономического развития страны. НГК Российской Федерации, объединяющий предприятия нефтедобычи, нефтепереработки и нефтепродуктообеспечения и являющийся базовой отраслью народного хозяйства страны, в настоящий момент обеспечивает свыше одной трети всех налоговых поступлений в бюджет и основные валютные потоки, выступает гарантом равновесного и сбалансированного развития экономики, ее реформирования и органичной интеграции в систему мирохозяйственных связей.

Главным результатом структурной перестройки нефтяной отрасли стало создание достаточно мощных вертикально-интегрированных нефтяных компаний, контролирующих всю цепочку технологического цикла (добыча – переработка – нефте-, -продуктообеспечение). Появление вертикально-интегрированных структур изменило сущность и характер взаимоотношений экономических агентов, взаимоотношения с государственными органами управления. Современный российский нефтяной комплекс представлен 11 вертикально-интегрированными многопрофильными компаниями, обеспечивающими свыше 94% общего объема нефтедобычи, а также предприятиями нефтепереработки, нефтяного машиностроения, геофизики и геологоразведки, строительства, научного и других видов сервисного обслуживания [10. С. 25]. Кроме того, в девяти регионах России действуют 122 независимые (неинтегрированные) нефтяные компании (ННК) [11. С. 23]. По характеру функционирования и управления своими дочерними предприятиями образованные в РФ нефтяные компании являются многоуровневыми холдингами. Однако необходимо отметить, что российские ВИНК, соизмеримые с западными компаниями по объему добычи нефти, значительно им уступают по капитализации и сбалансированности корпоративных структур. Доля

России в мировом объеме первичной переработки нефти оценивается в 7% [12. С. 24].

Создание и функционирование вертикально-интегрированных нефтяных компаний как средство организации нефтяной промышленности обуславливает необходимость изучения дальнейших путей эффективного развития отрасли в целом и ее составляющих.

Вопросы корпоративного управления нефтегазовыми компаниями, носящие исключительно комплексный характер, объединяют проблемы управления финансовой, технологической, внешнеэкономической и инновационной деятельностью. Степень доминирования ВИНК в нефтяном комплексе России столь высока, что стратегия развития отдельной нефтяной компании в решающей степени определяет развитие нефтяного комплекса в целом.

Действительно, в 2000-х гг. в нефтяном комплексе России функционируют несколько вертикально-интегрированных структур, к крупнейшим из которых относятся ОАО «Роснефть», ОАО «ЛУКОЙЛ» и ОАО «ТНК-ВР», ориентированные на развитие конкурентных преимуществ, максимизацию прибыли и расширение рынков сбыта. Из них, например, НК «ЛУКОЙЛ» контролирует почти пятую часть нефтяного рынка России, имеет широкое представительство на рынках в государствах СНГ и странах Балтии, входит в список крупнейших нефтегазовых компаний мира. Вполне естественно, что стратегии развития крупнейших российских ВИНК сказываются на формировании стратегии развития всего нефтяного комплекса страны.

Как известно, целью инвестиционной деятельности в долгосрочной перспективе, как правило, является максимизация акционерной стоимости нефтяной компании при охвате всех ее бизнес-сегментов, что обуславливает их сбалансированное развитие; обеспечение устойчивого выполнения корпоративных обязательств и ограничений (производственных планов, финансовых лимитов, лицензионных соглашений и т.д.) при различных сценариях развития. Специалисты считают, что при всем многообразии трудностей, с которыми сталкивается отечественный нефтяной бизнес, его основной проблемой является инвестиционный дефицит [13. С. 15]. Фактором, препятствующим привлечению инвестиций в российские нефтяные компании, остается высокий уровень рисков. Установлено, что уровень рисков инвестиций является следствием низкой эффективности корпоративного управления на российских ВИНК по критерию соблюдения прав инвесторов и инвестиционной привлекательности. Особая роль в корпоративном управлении отводится повышению информированности, предприимчивости, способности к изменениям, тесной связи целей компаний с жизненными интересами их сотрудников, клиентов, а также всеобъемлющего баланса интересов участников корпоративного управления и общества в целом.

Для современного бизнеса – сложного производства с коллективным характером труда – коммуникации рассматриваются как средство сотрудничества, взаимодействия, обеспечения достижения целей работников, целей организации и целей общества. Очевидно, что понимание сущности бизнес-коммуникаций и владение методами их осуществления – это ведущий фактор в достижении делового успеха.

Как отметил Т.А. Мерфи, «одним и тем же общим знаменателем в бизнесе и в менеджменте являются люди и отношения с людьми... в конечном итоге, коммуникации важнее всего... эффективные коммуникации могут обеспечить успех и неудачу или, по крайней мере, определить степень успеха» [14. С. 18].

Ввиду сохраняющейся роли нефтегазовой отрасли для социально-экономического развития российского общества проблема совершенствования организационного построения ВИНК и отыскания новых форм внутренних и внешних вертикальных связей приобретает особую значимость.

Вертикальная интеграция, несмотря на все достоинства, обладает определенными недостатками, особенно заметными в контексте современных условий и задач экономического развития. К числу возможных негативных проявлений ВИНК специалисты относят снижение мобильности в осуществлении внутренней и внешней инвестиционной политики, падение производственного потенциала в результате изоляции отдельных структурных подразделений от воздействия рыночных механизмов и различий в техническом уровне производства, чрезмерное расширение аппарата управления и др. Кроме того, как полагает автор настоящей статьи, вертикально-интегрированный подход к построению организационных структур управления, позволяющий мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы, а исполнение спускаемых сверху решений провоцирует потерю общего управленческого интеллекта<sup>1</sup>. Практика современного управления человеческими ресурсами особое значение придает развитию системы внутренних коммуникаций в компании. Возможность с минимальными потерями доводить миссию, видение, цели и задачи компании до всех иерархических уровней управления и каждого сотрудника позволяет объединить и скоординировать разнонаправленные векторы интересов, стремлений, практических действий сотрудников, сфокусировать их на реализации стратегии компании. Зачастую именно отсутствие системности в процессе управления информационными потоками в организации приводит к возникновению как производственных проблем, так и социально-трудовых конфликтов, чреватых прямыми финансовыми потерями для организации.

Деятельность нефтегазовых компаний характеризуется высокой сложностью управленческих решений, масштаб и стоимость которых в большинстве случаев существенно выше, чем в других сегментах экономики. Действительно, в условиях ресурсно-сырьевой ориентированности современной России большинство принимаемых на уровне крупнейших нефтяных компаний управленческих решений, обусловленных изменением доли экспортной составляющей в структуре конечного продукта, управлением сырьевыми активами, консервацией скважин на месторождениях, выработкой ценовой поли-

---

<sup>1</sup> Под «общим управленческим интеллектом» в рамках настоящей статьи понимается важнейший фактор эффективного корпоративного управления, обеспечивающий четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель.

тики на внутреннем и внешних рынках нефтепродуктов, вводом в действие новых производственных мощностей, не только определяют финансовое состояние нефтяных компаний и их производственно-сбытовые возможности, но и затрагивают интересы государства в целом [15. С. 165].

Создание дополнительных уровней управления – это естественная реакция компании на рост. Тем не менее стихийное увеличение числа иерархических ступеней может стать серьезной проблемой для любого бизнеса. В общем виде эту проблему обозначил глава московского представительства консалтинговой компании BCG Штефан Дертниг: «Иерархия хороша в условиях военных действий, когда есть явный враг и приказы командования рядовому составу направлены на одну цель – уничтожение врага. В конкурентной среде такая структура не работает: нет одного врага, зато есть много фокусов внимания» [16. С. 8].

В контексте рассматриваемых проблем, связанных с функционированием вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний, интерес представляет ситуационный анализ состояния кадрового менеджмента на конкретном предприятии. В качестве объекта исследования мы рассмотрим компанию «Газпром трансгаз Томск», являющуюся филиалом ОАО «Газпром». В сфере добычи, распределения и сбыта природного газа в российской экономике вертикально интегрированная компания ОАО «Газпром» является доминирующей. Она монополист в области транспортировки и экспорта этого энергоносителя, перерабатывает практически весь объем нефтяного попутного газа, а также управляет единой национальной системой газоснабжения (разрабатывает баланс российского газа, устанавливает лимиты отпуска природного газа российским потребителям, управляет режимами пропуска газа по магистральным газопроводам). Все это обеспечивает компании чрезвычайно высокую степень монопольной власти как на российском, так и на внешних газовых рынках. Другой особенностью рыночного положения компании является такая же исключительно высокая степень ее зависимости от государства. «Газпром» обязан координировать с Правительством РФ свою деятельность во всех отраслях. Как отмечается в отчетах экспертов европейской Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), иногда бывает трудно понять, где кончается бюджет государства и начинается бюджет «Газпрома» [17. С. 187]. Даже руководители компании признают, что во многих отношениях деятельность «Газпрома» напоминает работу министерства. «Газпрому» приходится содержать огромную социальную инфраструктуру, а также целые города в удаленных регионах с суровыми климатическими условиями.

Система управления ООО «Газпром трансгаз Томск» предусматривает четкие процедуры и правила, ориентированные на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности, поэтому решающую роль в компании играет жесткая административная иерархия, доминирование вертикальных связей в ущерб горизонтальным, процесс принятия решений крайне централизован, налицо недостаточность полномочий у функциональных и линейных руководителей, которые передают принятие решения на уровень вышестоящего руководителя, тем самым перегружая его текущими проблемами, узкая специализация работников сужает горизонт их



профессионального видения, зачастую принижает общеорганизационные задачи до функциональных.

Доминирование жесткой иерархической структуры управленческих связей, по мнению автора настоящей статьи, может иметь серьезные последствия для любого предприятия. Так, во-первых, подобная организационная структура способствует нагнетанию сдерживающей внутренней конкуренции между сотрудниками, порой принимающей неэтичные формы, взамен развитию делового сотрудничества; во-вторых, затрудняет планирование задач отдельным подразделениям из-за сложности введения и контроля соответствующих показателей качества работы; провоцирует превращение организации в структуру, активно сопротивляющуюся любым изменениям и мало способную к адаптации; ограничивает число и характер возможных вариантов решения возникающих проблем.

Так, управленческий процесс в структурных подразделениях ООО «Газпром трансгаз Томск», являющихся относительно обособленными, целенаправленно детерминирован и жестко регулируется нормативными актами, издаваемыми в администрации (головной организации), что сдерживает развитие инициативы, не способствует росту креативности сотрудников в структурных подразделениях компании. Готовность к изменениям может гарантироваться только при наличии достаточно гибкой организационной структуры.

Высокая степень компьютеризации на предприятии принципиально не улучшает ситуацию. Информационное взаимодействие между структурными подразделениями предприятия традиционно слабое место для ООО «Газпром трансгаз Томск». Результаты деятельности функциональных служб оцениваются по показателям, характеризующим выполнение каждой из них исключительно собственных предметных задач. При этом конечная цель – эффективность и качество работы предприятия в целом – отходит на второй план. Как часто случается, все службы или подразделения выполнили свои функции, а конечного ожидаемого результата не получили. Слабые горизонтальные связи между функциональными подразделениями привели к волоките и уклонению от ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений. Принятие решения по, казалось бы, наиболее незначительным вопросам осуществляется медленно, «пробуксовывается». Так, например, процесс согласования и утверждения различного рода договоров, положений, т. е. «внутренних» документов предприятия занимает очень длительное время – от одного месяца до полугода. На предприятии существует определенный порядок согласования документов: поступая на утверждение генеральному директору, договор (в зависимости от его специфики) должен содержать визы не менее десяти-пятнадцати компетентных работников различного уровня управления. Соответственно, в процессе ознакомления с документом сотрудник каждого звена управления требует, чтобы в нем были учтены вопросы, касающиеся направления его деятельности, вносит свои коррективы и исправления. Если бы работники имели более полное представление о деятельности других отделов и подразделений (которое, например, можно было бы получить посредством проведения произ-

водственных совещаний), длительного «хождения» договоров по кругу согласований удалось бы избежать уже на стадии их начальной подготовки.

Бухгалтерия, финансовый отдел, юридический отдел, службы метрологии, безопасности и др. разрабатывают нормативные документы, в которых вводятся дополнительные условия и ограничения, связанные с качеством труда, фиксируются функциональные обязанности работников отдела (службы). Становится необходимым более четкое согласование многих условий и параметров, формулируемых специалистами функциональных подразделений. Примером проявления слабости горизонтальных связей является несогласованность действий производственных отделов и бухгалтерии (отдела кадров и социального развития). Запрос бухгалтером определенной информации у начальника какого-либо производственного отдела (например, о стаже работы в газовой промышленности) зачастую вызывает у «производственника» большие затруднения по причине простого незнания, где требуемую информацию можно получить в отделе кадров и социального развития. Таким образом, вопросы, являющиеся смежными для подразделений предприятия, зачастую «зависают» ввиду неэффективного взаимодействия сотрудников. Другими словами, иногда невозможно разобраться, кто и за что в конкретном отделе отвечает. Следствием слабых горизонтальных связей на предприятии является дублирование ряда функций работников и в конечном итоге – высокие затраты на содержание управленческой структуры.

Отстраненность нижнего и среднего звена от управленческого процесса порождает еще одну болезнь иерархии – отсутствие ответственности каждого сотрудника за происходящее в компании. В иерархически выстроенной структуре, где высшее руководство априори принимает все решения, личная ответственность работника будет тем ниже, чем ниже его статус. Зачастую определяющее значение статуса в ООО «Газпром трансгаз Томск» создает ложную мотивацию. Поскольку руководящих постов на всех не хватает, нередко инструментом карьерного роста становятся так называемые статусные войны. Энергия персонала направлена не на повышение эффективности работы компании, а на борьбу за власть. Одним из примеров так называемых «статусных войн» является участие нескольких отделов (либо конкретно назначенных руководством работников) в подготовке внутренних мероприятий предприятия (ответственное совещание, международный семинар, корпоративный праздник и т.п.). Каждый ответственный отдел стремится «перетянуть одеяло на себя», проявить максимум инициативы и усердия, быть «на глазах» у руководства, по возможности преподнести руководству недостатки в работе других отделов при достижении, по сути, общей цели. Масса усилий, нервов и времени уходит не на нужное и бессмысленное соперничество между отделами, «кулуарные» заговоры вместо нацеленности на эффективное сотрудничество смежных подразделений.

Наряду с недостатками корпоративного управления, вызванными несовершенством организационной структуры, весьма важным является вопрос о подборе и расстановке кадров в ООО «Газпром трансгаз Томск».

В основу механизма кооптации (подбор и расстановка кадров) на предприятии положена централизация методологической работы по управлению персоналом: разработка и внедрение политики управления человеческими

ресурсами, формирование типовых систем управления персоналом. Существующая система подбора персонала решает текущие производственные задачи по комплектованию предприятия квалифицированными кадрами с точки зрения оперативного подхода. Но в соответствии с постоянно меняющимися условиями внешней среды необходимо учитывать аспекты, которые в конечном итоге приведут к сбалансированности процесса подбора кандидатов на вакантные должности. А именно вовлеченность линейных менеджеров в процесс планирования и формирования человеческих ресурсов, командная работа, которая ведет к существенной кооперации в рамках организации в целом, полное информирование специалистов о существующей ситуации (количество вакансий в отделе, требования к кандидату, специфика, срочность заполнения вакансий и т.д.). Повышение эффективных систем коммуникации, коллегиальность при отборе позволят согласовать требования к кандидату, будут способствовать формированию партнерских отношений со всеми специалистами, участвующими в процессе отбора. Однако недостатки уже сформировавшегося механизма кооптации в компании обусловлены наличием детерминированной жесткой иерархической структуры управленческих связей. Именно поэтому в ближайшей перспективе ожидать каких-либо серьезных подвижек в данном направлении не следует.

Длительный опыт практической деятельности автора статьи в ООО «Газпром трансгаз Томск» позволяет выделить недостатки в работе кадровой службы, связанные с особенностями коммуникативной среды в компании с вертикально-интегрированной структурой:

– серьезным недостатком формирующейся модели корпоративного менеджмента, построенной на четких процедурах и правилах, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, устранение неуверенности, неопределенности, является консерватизм в управлении, затрудняющий проведение в компании любых изменений, не позволяющий эффективно адаптироваться к внешнему окружению<sup>1</sup>;

– рост масштабов вертикально-интегрированной структуры возводит искусственные вертикальные организационные барьеры между отдельными ее составляющими (филиалами), приводит к резкому снижению результативности и эффективности как самих производственных процессов, так и оперативного внутреннего обмена информацией между различными структурными подразделениями предприятия (например, процесс согласования и утверждения различного рода договоров, положений и иных внутренних документов предприятия может длиться от одного месяца до полугода), лимитирует эффект синергизма;

– ослабленные горизонтальные связи между функциональными подразделениями ведут к уклонению от ответственности при решении проблем,

---

<sup>1</sup> Российские менеджеры, склонные поддерживать преемственность и традиции, как правило, ориентируются на историю и сохранение того, что уже достигнуто, не видят необходимости в переменах. Поэтому они придерживаются общих заведенных порядков, весьма осторожно относятся к независимому мышлению или открытости, считая такое поведение потенциально ведущим к конфликтам. Неверие в перемены способствовало созданию и сохранению правил и процедур, жесткому бюрократическому контролю, а не обратной связи с подчиненными.

требующих участия нескольких подразделений, обуславливают дублирование ряда функций, повышают затраты на содержание управленческой структуры;

– определяющее значение статуса создает ложную мотивацию в компании, «статусные войны» препятствуют эффективности работы компании;

– несовершенный механизм кооптации способствует приему работников «по рекомендации» и «по знакомству».

Как и любой процесс, протекающий в компании, управление персоналом должно быть эффективным. Для достижения успеха служба по управлению человеческими ресурсами наравне с другими структурными подразделениями должна осуществлять целый ряд функций – от обеспечения базовых операций до стратегического планирования. Компания, стремящаяся сохранить иерархию, должна провести ювелирную работу: с одной стороны, нужно жестко регламентировать деятельность сотрудников, с другой – обеспечить проявление инициативы. Так, например, делегирование ряда функций администрации ООО «Газпром трансгаз Томск» в подразделения, придание им большей самостоятельности будет являться, безусловно, движением в правильном направлении, особенно если очевидно, что на предприятии имеет место явный недостаток мобильности при принятии решений, реагировании на изменяющуюся внутреннюю и внешнюю среду. Директора структурных подразделений смогут достаточно оперативно и самостоятельно ориентироваться на потребности своего коллектива, что, безусловно, повышает эффективность и качество принятия управленческих решений, результаты которых будут направлены «во внешний мир», и в дальнейшем отразится на конкурентоспособности всего филиала. Необходимо поддерживать эффект синергии с помощью стимулирования инициативы подчиненных, «всеохватывающего стиля управления», который должен быть характерен для высшего руководства, а также создания предпринимательского духа в подразделениях. Основной акцент в контактах руководства с подразделениями должен делаться на стратегических вопросах. Таким образом, для эффективной деятельности высшее руководство должно занимать четкую и позитивную позицию по отношению к правам и полномочиям, переданным в подразделения.

Очень большую роль играет эффективный обмен информацией (как вертикальный, так и горизонтальный). Обмен информацией – существенная составляющая высокоэффективных рабочих систем по двум причинам. Во-первых, обмен информацией по вопросам деловых стратегий символизирует высокую степень доверия по отношению к работникам. Во-вторых, даже мотивированные и обученные работники не в состоянии полноценно участвовать в процессе повышения организационной эффективности, если они не обладают информацией по важнейшим показателям эффективности и не подготовлены к интерпретированию и использованию этой информации.

С целью повышения качества отбора персонала необходимо объединить усилия и ресурсы кадровой службы и заинтересованных руководителей для осуществления отбора, что позволит сократить время предварительных собеседований и повысить качество отбора. Коллегиальность при отборе кандидатов позволит значительно сэкономить время всех специалистов, участвующих в процессе собеседования, и кандидата на вакантную должность, а

также даст возможность более четко определить профессиональную пригодность кандидата.

На настоящем этапе актуальным является вопрос проработки методов планирования, отбора, найма персонала, формирования комплекса непрерывных, последовательных мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение количественных и качественных, текущих и перспективных потребностей организации в дополнительном персонале.

Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике подтверждают приоритетность передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным линейным руководителям трудового коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в превалировании авторитарных подходов к формированию стиля и методов руководства. При этом неразвитость кадровых служб и неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре компании, морально-психологическом климате в коллективе, взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками, что ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в работе.

Таким образом, главной задачей службы менеджмента персонала является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик управленческой деятельности долговременным целям организации.

Более детальное и качественное рассмотрение неиспользованных на данный момент ресурсов улучшения эффективности функционирования российских ВИНК в области управления человеческими ресурсами актуализирует необходимость развертывания дальнейших многоаспектных исследований.

#### *Литература*

1. *Нальгиев М.-Б.* Оптимизация организационных структур (на примере нефтяного бизнеса Республики Ингушетия): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2006. С. 23.
2. *Мерзляков С.В.* Проблемы управления вертикально-интегрированными комплексами в переходный период. М.: МГАПИ, 2000. С. 17.
3. *Касьмова Г.Ф.* Вертикально-интегрированные компании как основа развития промышленных кластеров в регионе (на примере Республики Татарстан): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Казань, 2008. С. 15.
4. *Бозо Н.В., Шмат В.В.* Парадоксы вертикальной интеграции в российском нефтегазовом секторе // ЭКО. 2007. № 4. С. 70–46.
5. *Воронина Е.В., Курашина А.В.* Формирование нормативно-правовой базы деятельности корпоративных структур в России // Правовая политика и правовая жизнь. 2007. № 4. С. 103.
6. *Сапун А.* Прощай вертикальная интеграция? // Нефтегазовая вертикаль. 2005. № 5. С. 13.
7. *Богачкова Л.Ю.* Совершенствование управления отраслями российской энергетики: теоретические предпосылки, практика, моделирование. Волгоград: Волгоград. науч. изд-во, 2007. С. 88.
8. *Коржубаев А.Г.* Российские нефтегазовые компании на фоне крупнейших транснациональных компаний мира // ЭКО. 2004. № 3. С. 143–159.
9. *Миловидов К.Н.* Тенденции развития мирового нефтегазового бизнеса // Материалы открытого семинара «Экономические проблемы энергетического комплекса». М., 2006. С. 34.
10. *Логинов В.В.* Развитие управления инвестиционной деятельностью в вертикально-интегрированных нефтяных компаниях: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2007. С. 25.
11. *Корзун Е.* Независимые нефтяные компании России: мифы и реальность // Экономика ТЭК сегодня. 2007. № 3. С. 23.

12. Корзун Е. Независимые нефтяные компании России: мифы и реальность // Экономика ТЭК сегодня. 2007. № 3. С. 24.
13. Сатун А. Прощай вертикальная интеграция? // Нефтегазовая вертикаль. 2005. № 5. С. 15.
14. Баронин В.К. Как не стать звездой // Легионер. 2002. № 12. С. 18.
15. Акопов А.С. Системно-динамический подход в управлении инвестиционной деятельностью нефтяной компании // Аудит и финансовый анализ. 2006. № 2. С. 165.
16. Поддубный А. Иерархия – мать порядка // Менеджмент роста. 2006. № 2. С. 8.
17. Богачкова Л.Ю. Совершенствование управления отраслями российской энергетики: теоретические предпосылки, практика, моделирование. Волгоград: Волгоград. науч. изд-во, 2007. С. 187.