

Исследование аспектов системы управления АО «Газпромнефть-Аэро»

УДК 658
ББК 65.290-2
Ю-171

*Татьяна Александровна ЮЖАКОВА,
Институт магистратуры Санкт-Петербургского Государственного
экономического университета (г. Санкт-Петербург, Проспект
Просвещения д. 32, корп. 1, 194358)
- студентка 2 курса магистратуры, e-mail: yuzhakova-ta@mail.ru*

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 OCAI.

Aspects' research of a JSC Gazpromneft-Aero management system

*Tatyana Aleksandrovna YUZHAKOVA,
The St. Petersburg State University of Economics (St. Petersburg, Prospekt Prosveshcheniya 32/1,
194358) - Master's degree, 2 year, e-mail: yuzhakova-ta@mail.ru*

Abstract

The purpose of the article is a systematic research of JSC Gazpromneft-Aero by analyzing the aspects of the company's management system: development strategy and organizational culture. The object of the research is JSC Gazpromneft-Aero, a subsidiary of PJSC Gazprom Neft, which sells aviation fuel and related refined products, as well as the operation of refueling complexes (TZK) at airports of Russia and the CIS. Synthesis of the system research results by constructing a «lattice of strengths/weaknesses» is also carried out.

Keywords: Management system, organizational culture, development strategy, system analysis, morphological analysis, OCAI methodology.



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]

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].

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 (см. рисунок 1).

Рисунок 1

Морфологический анализ стратегий развития АО «Газпромнефть-Аэро»

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

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 рисунке 1 с помощью линии.

Далее перейдем к рассмотрению второго исследуемого аспекта – организационная культура компании АО «Газпромнефть-Аэро». Для понимания сущности организационной культуры компании проведем анализ с помощью раскрытия уровней культуры 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.



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.

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.

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) (см. таблицу 1).

Таблица 1

Оценка организационной культуры АО «Газпромнефть-Аэро»

1. Важнейшие характеристики		100 %
А	Организация имеет уникальные особенности. Сравнима с большой семьей. Сотрудники могут иметь много общего.	48 %
В	Организация имеет динамичный и предпринимательский характер. Сотрудники способны идти на риск.	7 %
С	Организация ориентирована на результат. Главная цель – выполнить задание. Сотрудники ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	20 %
Д	Организация имеет жесткую структуру и строгий контроль. Действия сотрудников определены формальными процедурами.	25 %
2. Общий стиль лидерства в организации		100 %
А	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример мониторинга, желания помочь или обучить.	30 %
В	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример предпринимательства, инновационности и склонности к риску.	15 %
С	Общий стиль лидерства в организации является примером деловитости, агрессивности, ориентированности на результат.	26 %
Д	Общий стиль лидерства в организации является примером координации, четкой организации или гибкого бизнеса в русле рентабельности.	29 %
3. Управление наемными работниками		100 %
А	Стиль менеджмента – поощрение командной работы, единодушия и участия в принятии решений.	30 %
В	Стиль менеджмента – поощрение индивидуального риска, инновационности, самобытности.	14 %
С	Стиль менеджмента – высокая требовательность, жесткое стремление к конкурентоспособности и поощрение достижений.	41 %
Д	Стиль менеджмента – гарантированная занятость, требования подчинения, предсказуемость и стабильность в отношениях.	15 %
4. Принятые ценности		100 %



A	Организацию пронизана преданностью делу и взаимным доверием. Обязательность – на высоком уровне.	38 %
B	Организацию пронизана приверженностью к инновационности и совершенствованию. Акцент на необходимости занимать передовые рубежи.	15 %
C	Организация пронизана акцентом на достижении целей и выполнении задач. Акцент на агрессивность и победу.	32 %
D	Организация пронизана формальными правилами и официальной политикой. Акцент на поддержании плавного хода функционирования организации.	15 %
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 – развитие человеческие ресурсы, бригадная работа, увлеченность наемных работников делом и забота о людях. Успех – обладание уникальной или инновационной продукцией.	40 %
B	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 2 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 2

Показатели	Значения показателей, %						Среднее
	1	2	3	4	5	6	
Культура							
A	48	30	30	38	26	40	35,3



Показатели	1	2	3	4	5	6	Среднее
Культура							
В	7	15	14	15	21	23	15,8
С	20	26	41	32	38	25	30,3
Д	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 (А), включающая также многие черты рыночной культуры (С). 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.

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.

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Гришанов Г.М., Павлов О.В. «Исследование систем управления: Учебное пособие. – Самара, 2013. - <http://window.edu.ru/resource/707/47707/files/pavlov.pdf>
2. Коротков Э.М. «Исследование систем управления». – Москва: Издательско-консалтинговая компания «ДеКа», 2012. - <https://www.twirpx.com/file/86145/>
3. Мешков Н.А., Крупнов Ю.А. Исследование систем управления: Учебник. – М.: МИЭМ, 2011. - https://www.hse.ru/mirror/pubs/lib/data/access/ram/ticket/90/1519810480beb99447f12cfdd6c5cc02b2d5af611e/%D0%9C%D0%B5%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%B2_%D0%98%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0.pdf
4. Мишин В.М. Исследование систем управления: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2015. - 527 с.
5. Мотышина М.С., Кантор В.Е. Исследование систем управления: Учебное пособие. - СПб.: БИЭПП, 2015. - 248 с.



6. Мотышина М.С. Системный анализ: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007. - 188 с.
7. Мухин В.И. Исследование систем управления. Учебник для вузов - М.: «Экзамен», 2003. - 338 с.
8. Жуков Б. М. Исследование систем управления: Учебное пособие / Б. М. Жуков, Е. Н. Ткачева. - М.: Издательско- торговая корпорация “Дашков и К^о”, 2012. - 208 с.
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: [научное издание] / Э. Шейн: пер. с англ. И. Малкова. - 4-е изд. – СПб.: «Питер», 2013. - 336 с.
10. Официальный сайт АО «Газпромнефть-Аэро» - Режим доступа // <http://www.gazprom-neft.aero/>

REFERENCES

1. Grishanov G.M., Pavlov O.V. «Issledovanie sistem upravlenija: Uchebnoe posobie. – Samara, 2013. - <http://window.edu.ru/resource/707/47707/files/pavlov.pdf>
2. Korotkov Je.M. Issledovanie sistem upravlenija». – Moskva: Izdatel'sko-konsaltingovaja kompanija «DeKa», 2012. - <https://www.twirpx.com/file/86145/>
3. Meshkov N.A., Krupnov Ju.A. Issledovanie sistem upravlenija: Uchebnik. – M.: MIJeM, 2011. - https://www.hse.ru/mirror/pubs/lib/data/access/ram/ticket/90/1519810480beb99447f12cfdd6c5cc02b2d5af611e/%D0%9C%D0%B5%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%B2_%D0%98%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0.pdf
4. Mishin V.M. Issledovanie sistem upravlenija: uchebnoe posobie. – M.: Juniti-Dana, 2015. - 527 s.
5. Motyshina M.S., Kantor V.E. Issledovanie sistem upravlenija: Uchebnoe posobie. - SPb.: BIJePP, 2015. - 248 s.
6. Motyshina M.S. Sistemnyj analiz: Uchebnoe posobie. - SPb.: Izd-vo SPbGUJeF, 2007. - 188 s.
7. Mulin V.I. Issledovanie sistem upravlenija. Uchebnik dlja vuzov - M.: «Jekzamen», 2003. - 338 s.
8. Zhukov B. M. Issledovanie sistem upravlenija: Uchebnoe posobie / B. M. Zhukov, E. N. Tkacheva. - M.: Izdatel'sko- trgovaja korporacija “Dashkov i K^o”, 2012. - 208 s.
9. Shejn Je. Organizacionnaja kul'tura i liderstvo: [nauchnoe izdanie] / Je. Shejn: per. s angl. I. Malkova. - 4-e izd. – SPb.: «Piter», 2013. - 336 s.
10. Oficial'nyj sajt AO «Gazpromneft'-Ajero» - Rezhim dostupa // <http://www.gazprom-neft.aero/>

