

10.4. ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ОСВОЕНИЯ АРКТИЧЕСКИХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ НА СУШЕ

Крупницкая О.С., к.э.н., доцент кафедры
«Международный бизнес»;

Счисляева Е.Р., д.э.н., профессор, декан
Международной высшей школы управления,
заведующий кафедрой «Международный бизнес»

*Санкт-Петербургский государственный
политехнический университет*

В статье приведены основные аспекты предпринимательской культуры, рассмотрен процесс формирования культурной среды. Авторами даны рекомендации по территориальному размещению проектной команды, процедуре организации системы отчетности и налаживанию коммуникаций, и по формированию отдельных процедур для проектной команды с учетом ценностных ориентиров, существующих в культурной среде проекта.

ВВЕДЕНИЕ

Можно согласиться с мнением российского ученого профессора Казанцева Н.М., в общественных системах присутствуют обратные связи, не установленные человеком сознательно. Такие связи обусловлены социальной и экономической природой общественных систем, но до сих пор они не признаны в качестве фундаментальных обратных связей для общества и государства. Фундаментальными для общества и государства обратными связями в процессах их функционирования становятся наряду с правом и экономикой также культура и история. Действительно, суть регулирования заключается в обратной связи, которая устанавливает причину изменения поступающих на вход процесса элементов путем изучения значений результатов, или выходов процесса. Профессором Казанцевым понятие регулирования в кибернетике переносится в область финансового права [2]. По нашему мнению, для эффективного управления проектами в масштабе региона необходимо создание культурной среды на основе наблюдаемых причинно-следственных связей в организационной структуре совместных предприятий, разрабатывающих арктические месторождения.

Профессором А.Н. Асаулом справедливо выделены два основных аспекта предпринимательской культуры: ценности и процедуры [1]. Под ценностями понимаются этические идеалы, качества, являющиеся высшими нравственными категориями, а процедура представляет собой официально зафиксированные и не писанные правила поведения, основанные на ценностях. По мнению Асаула, термины «культура предпринимательства», «культура предприятия (фирмы)», «хозяйственная культура», «корпоративная культура», «организационная культура» являются идентичными понятиями, под которыми понимается духовная жизнь людей в предпринимательской среде, в организации, их идейное нравственное состояние, ощущения, мышление и действия. Однако Асаулом не рассмотрен процесс формирования культурной среды компании для реализации инвестиционных проектов, реализуемого совместно российскими и зарубежными компаниями.

1. Связь организационной структуры с культурной средой проекта освоения арктических месторождений

Культурная среда предприятия представляет собой набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами данной организации.

Развитие такой культурной среды предполагает ее формирование, поддержание и изменение. Формирование среды происходит в условиях решения организацией нескольких важных проблем: внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование культурной среды в организации оказывает влияние культура общества, внутри которого, данная организация функционирует. Такая среда поддерживается тем, как оценивается и контролируется деятельность членов организации, способами реагирования на критические ситуации – моделированием ролей и обучением персонала, критериями мотивации, а также критериями в кадровой работе. Соблюдение ритуалов, обрядов и традиций также способствует поддержанию организационной культуры.

Культурные особенности, учитываемые на этапе инвестиционного планирования, формируют культурную среду проекта, что приводит построению специфической модели управления проектом. Речь может идти о том, что культурная среда внутри совместного предприятия является неделимой ценностью, принадлежащей как предприятию, так и персоналу, оказывающей влияние на процесс функционирования и развития компании, а значит, на ее экономический потенциал.

Наиболее сложным аспектом построения оптимальной организационной структуры является ее соответствие с учетом культурных особенностей представителей как зарубежных стран, так и местных кадров. Иными словами, структура будет уникальна не только в зависимости от потребностей самого проекта, но также и за счет учета особенностей организационной культуры второго участника совместного предприятия. В первую очередь, для подбора наиболее рациональной модели необходимо проклассифицировать организационные культуры в соответствии с одним из методов оценки организационных культур и попытаться добиться максимальной синергии за счет сходных показателей и минимизировать эффект от различающихся факторов [2].

В настоящей статье в качестве зарубежной стороны будет использован собирательный образ представителя Западной Европы и США, исходя из предположения, что именно такими кадрами представлено большинство сотрудников крупнейших мировых нефтегазовых компаний. В качестве инструментария для проведения сравнения будет использована классификация, предложенная голландским исследователем Г. Хофстеде, основанная на оценке влияния национальной культуры общества на рабочую обстановку с точки зрения пяти факторных моделей ценностей:

- индивидуализм – коллективизм (*IDV*);
- большая – малая дистанция власти (*PDI*);
- сильное – слабое избегание неопределенности (*UAI*);
- маскулинизация – феминизация (*MAS*);
- краткосрочная – долгосрочная ориентация на будущее (*LTO*) [6].

Несмотря на то, что российская и западная культура в соответствии с данной типологией во многом будут попадать в противоположные категории, можно найти точки соприкосновения даже в столь разных культурах.

Западная склонность к децентрализованным горизонтальным моделям построения организации объясняется высоким уровнем индивидуализма и малой дистанцией власти, тогда как российскому менталитету ближе обратная ситуация: коллективизм и большая дистанция власти.

Таблица 1

**ЦЕННОСТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПО НЕКОТОРЫМ СТРАНАМ МИРА СОГЛАСНО Г. ХОФСТЕДУ
(ПО 100- БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ) [8]¹**

Страна	Индекс «Дистанция власти (PDI)»	Индекс «Избегание неопределенности (UAI)»	Индекс «Индивидуализм (IDV)»	Индекс «Маскулинность (MAS)»	Индекс «Долгосрочная ориентация (LTO)»
Россия	93	95	39	36	– (*)
США	40	46	91	62	29
Представители Западной Европы					
Испания	57	86	51	42	19
Италия	50	75	76	70	34
Германия	35	65	65	66	31
Франция	68	86	71	43	39

Разрешение данного противоречия представляется в следующем: построение смешанной структуры, с высоким уровнем коллективизма на низшем уровне (где сотрудники будут по большей части представителями российской стороны за счет менее конкурентной оплаты труда) и большей децентрализации на верхних уровнях (на которых даже склонные к коллективизму представители России смогут самостоятельно действовать и принимать решения, основываясь на достаточности знаний и опыта). Сокращение дистанции власти оказывает положительное влияние, в том числе и для представителей местных кадров, не привыкших к таким взаимоотношениям между начальником и подчиненным, благодаря ощущению причастности и вовлеченности в общее дело. На пост руководителя проекта представляется рациональным назначение представителя российской стороны с опытом работы за рубежом, который сможет эффективно управлять местными кадрами и привлекаемых иностранцев.

Наиболее эффективным в свете данного анализа является построение проектной команды «на высшем уровне», то есть выделение управляющего персонала и незначительной поддерживающей команды для работы исключительно над одним проектом, вместе с тем централизуя работников более низкого уровня по функциональному принципу для обеспечения реализации нескольких проектов одновременно. Такой подход позволит привлечь наиболее востребованных специалистов к работе непосредственно над одним проектом и сконцентрировать достаточное внимание на их реализации, без необходимости излишнего расширения штата. Объем ответственности и самостоятельности представителей проектной команды будет сохранен при снижении их количества.

Г. Хофстеде разработал числовые индексы различных характеристик и присвоил им числовые значения от нуля до ста, где сто отражает максимальный индивидуализм, максимальную дистанцию власти, максимальное уклонение от неопределенности, максимальное мужское начало и долгосрочную ориентацию (табл. 1) [8].

Стремление избежать неопределенности хоть и является характерной чертой, более свойственной западной культуре, однако может использоваться для достижения наилучших результатов проекта путем применения принципов риск-менеджмента в ходе работы над проектом и через участие в экспертных группах.

Нефтегазовая отрасль предполагает активное вовлечение женщин лишь в некоторые аспекты функционирования компании (экономика и финансы, административная работа, некоторые правовые аспекты) в

более или менее равной степени, поэтому фактор феминизации не будет играть значительной роли в выборе организационной структуры компании.

Долгосрочная ориентация на будущее проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению. Краткосрочная же ориентация характеризуется, наоборот, взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств. Представители российской и западных культур имеют умеренное или невысокое значение данного показателя. Система распределения обязанностей должна быть без дублирования и перекладывания ответственности.

2. Территориальное размещение проектной команды

В ходе принятия данного решения необходимо найти наиболее оптимальный баланс следующих трех факторов:

- доступность необходимых интерфейсов;
- кадровый потенциал региона;
- стоимость дислокации в регионе.

Под доступностью необходимых интерфейсов подразумевается возможность поддерживать наиболее плодотворные контакты со службами, от которых зависит ход реализации проекта. В данном случае интерфейсами могут являться функциональные департаменты компании (головной офис), рабочие на местах (непосредственно на месторождении), подрядные организации. По причине того, что в России мало развита практика заключения контрактов полного цикла (*EPC / EPCМ*), располагать проектную команду вблизи подрядчика необходимости нет (хотя именно к этому тяготеет мировая практика) [5]. Представляется логичным проектную команду разделять на две части: осуществляющую взаимодействие с корпоративным центром (экономисты, инженеры) и с рабочими на местах (специалисты по бурению, внутрискважинным работам). Далее необходимо выбрать регионы, которые сочетают такие параметры как доступность квалифицированных кадров и относительно невысокие затраты на содержание проектной команды. Москва и удаленные регионы Крайнего Севера потребуют наибольших вложений (а значит, там наиболее эффективно сохранить только самые необходимые позиции), тогда как такой город, как Тюмень, с исторически развитой активностью нефтегазовых компаний, доступностью транспортных путей и в Москву и в северные промышленные поселения (Новый Уренгой, Губкинский и т.д.) и значительным кадровым потенциа-

¹ Индекс «Краткосрочная – долгосрочная ориентация» был введен несколько позже. Опрос по данному показателю проводился в 1980-е гг. в 23 странах (СССР среди них не было). Позже стране был присвоен средний показатель.

лом, позволит оптимизировать затраты и не потерять на качестве персонала.

3. Процедура организации системы отчетности и налаживания коммуникаций

С позиции формирования культурной среды проекта процедура организации системы отчетности представляет собой официальные и неофициальные правила поведения в процессе сбора, обработки и хранения управленческой информации, основанные на культурных ценностях команды, сформированной для реализации конкретного инвестиционного проекта. Ключевым аспектом налаживания системы управленческой отчетности станет унификация данных по всем направлениям деятельности, осуществляемой проектной командой. Речь идет о том, что финансовая информация предоставляется параллельно с отчетными данными буровиков или специалистов по охране труда и охране окружающей среды.

Наиболее оптимальным периодом внесения обновлений в отчетность для нефтегазовых проектов является один месяц, то есть тот период, который не превратит составление отчетности в полноценный объем обязанностей штатной единицы, и вместе с тем не позволит упустить важных деталей по проекту. Допускается и подготовка еженедельной отчетности, с тем условием, что формат будет максимально лаконичен и направлен на получение обновления по определенному направлению деятельности, а не по всему проекту в целом. Для хранения и систематизации данной информации, а также всей информации, которая готовится по проекту, необходимо ввести систему управления знаниями, обеспечивающую свободный постоянный доступ сотрудников к документации и данным по проекту. Данная система может быть реализована в формате внутреннего сайта (ВР Аляска) или при помощи системы сетевых папок [3].

Что касается системы контрактования, то представители российской стороны в лице и рядовых сотрудников и управляющих высшего звена на данном этапе не готовы к резкому переходу на привлечение подрядчиков к выполнению полного цикла работ, однако совмещать российский подход с западной практикой можно за счет проведения тендеров на выполнения полного цикла работ определенного вида (например, бурение и заканчивание скважин), с предоставлением сервисной компании возможности организовывать субподряд в тех областях, где она не обладает достаточными компетенциями (например, подготовка бурового раствора). Таким образом будет решен вопрос стратегии контрактования, направленной на максимальное снижение затрат, поскольку большинство технологически несовершенных компаний не решится участвовать в проекте на таких условиях [4].

На севере России подвоз модульного оборудования затруднен за счет труднодоступности и удаленности активов от основных транспортных путей, а строительство постоянных дорог затруднено по причине отсутствия гравия необходимого качества и больших расстояний между месторождениями. Опыт реализации логистических схем компанией ВР на Аляске основан на доступности как материков, так и морских путей. Поэтому рекомендуется привлекать зарубежных специалистов для разработки логистических маршрутов в качестве экспертов и советников для рассмотрения возможных нестандартных для

Российской Федерации вариантов, а окончательную разработку маршрутов и схем следует осуществлять представителями российской стороны, хорошо знакомыми с особенностями региона оперирования [4].

4. Общие рекомендации по формированию отдельных процедур для проектной команды

Можно привести ряд общих рекомендаций по организации работы совместной проектной команды, составленной из представителей российской и зарубежной стороны с учетом ценностных ориентиров, существующих в культурной среде проекта (отдельных процедур проектной команды). Реализация проектов в нефтегазовой отрасли во многих аспектах подразумевает взаимодействие с правительственными структурами и в данном случае опыт зарубежных коллег может быть полезен в плане интересных технических решений, однако подход должен основываться на понимании российской действительности и полном ей соответствии.

Следует провести обучающий ознакомительный курс иностранным специалистам по основным аспектам правового регулирования отрасли в РФ от западной для формирования восприятия «правил игры» в стране и понимания отличия российской правовой системы и принципов ее приложения. В частности, это будет означать работу над проектом в условиях значительных неопределенностей по налоговым условиям, работе по установлению взаимоотношений с коренными народами и лицензионным обязательствам. Примером может стать компания ТНК-Нижневартовск, которая обвиняется в невыполнении лицензионных обязательств по утилизации попутного нефтяного газа (ПНГ) (объем сжигаемого ПНГ не должен превышать уровня в 5% от его общего объема), при том что компания декларирует достижение уровня утилизации 95,1%. Решение подобного рода вопросов, а также работа по предоставлению налоговых льгот осуществляется управлением по взаимодействию с органами государственной власти.

Руководителем проекта следует назначить представителя российской стороны, который сможет оперировать в условиях неопределенности с учетом мнения сторонников западного принципа ведения дел. Установление отношений с малочисленными народами Крайнего Севера в ходе реализации проекта в России также необходимо вывести из компетенции проектной команды и передать управлению по взаимодействию с органами государственной власти российской компании в совместном предприятии. Объем обязательств по данному вопросу будет заключаться в основном во вложениях в развитие инфраструктуры региона и выплат представителям коренных народностей за использование земель традиционного выпаса скота, однако в масштабах затрат на проект данные выплаты в РФ будут незначительны. Повлияет данный аспект и на некоторые технические решения, так выкидные линии и свайный трубопровод должны подниматься на 7 м от земли в местах пересечения с тропами оленеводов и маршрутами миграции диких животных.

Проектной команде необходимо учитывать такие принципы отношения к таким важным аспектам, как, например, прозрачность и приоритет в таких вопросах как охрана труда, производственная безопасность и охрана окружающей среды (ОТ, ПБ и ООС) и применения основополагающего принципа западных компа-

ний «HSE first!» («ОТ, ПБ и ООС превыше всего!», англ.). Регулярное проведение таких распространенных в западных компаниях процедур оценки рисков как HAZOP (анализ опасности и действенности), HAZID (идентификация опасных факторов) и ENVID (определение воздействия на окружающую среду).

Сначала необходимо разработать достаточный и надежный инструментарий для оценки рисков. Такие инструменты, как процедуры HAZOP, HAZID и ENVID, уже упоминались выше, однако к ним стоит добавить и такие инструменты, как метод Делфи, построение диаграмм «галстук-бабочка» и бостонских матриц, FN-кривые и прочие техники оценки рисков [7]. Вместе с финансовой оценкой экономических, стратегических и геологических рисков (с учетом проработки нескольких различных сценариев) следует применять составление «светофоров» по направлениям: последствия, вероятность, управляемость. Наиболее эффективным подходом при разработке северных месторождений представляется подход, который будет заключаться в оптимизации стоимости проекта с учетом инвестиций в новые технологии.

Вопрос недостаточности компетенций и кадров по данному направлению безусловно необходимо решать за счет обучения местных кадров, в основном за счет молодых специалистов, закончивших вузы по техническим специальностям и заинтересованных в повышении квалификации и обретении уникальных крайне востребованных навыков, а также за счет привлечения квалифицированных кадров зарубежного участника совместного предприятия, благодаря такому подходу достигая максимизации эффекта синергии от работы над проектом освоения месторождений Крайнего Севера в данном формате.

Значительные различия в подходе к управлению проектами в рамках зарубежной компании и ее совместного предприятия с российской компанией позволяют сделать выводы о том, что передовая мировая практика в данной области должна быть подстроена под реалии нефтегазового бизнеса в РФ, и данная практика при выходе иностранных компаний на российский рынок должна быть оптимизирована.

Литература

1. Асаул А.Н. и др. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей [Текст] / А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов, Г.Е. Локтева ; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. – СПб. : Гуманистика, 2004. – 256 с.
2. Казанцев Н.М. Метод финансового права: переосмысление [Текст] / Н.М. Казанцев // Журнал российского права. – 2012. – №6. – С. 47-59.
3. Комарова А.В. Проектно-ориентированное управление знаниями в нефтегазовых компаниях [Текст] / А.В. Комарова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №3. – С. 44-51.
4. Крупницкая О.С. и др. Управление проектами. Особенности управления проектами в нефтегазовой отрасли [Текст] : учеб. пособие / О.С. Крупницкая, Н.Е. Крупницкая, Е.Р. Счисляева. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2012. – 101 с.
5. Курс лекций по управлению проектами Марка Дюжро («Total Professeurs Associes»).
6. Счисляева Е.Р. и др. Сравнительный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Е.Р. Счисляева, О.В. Миролубова, Е.А. Панова. – 2-е изд., пер. и доп. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – 130 с.
7. Risk Management – Risk Assessment Techniques, ISO/IEC 31010:2009.

8. Hofstede G. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 2001. P. 500, 502.

Ключевые слова

Культурная среда; культурные особенности; организационная структура; подходы к управлению.

Крупницкая Ольга Сергеевна

Счисляева Елена Ростиславовна

РЕЦЕНЗИЯ

В статье кандидата экономических наук, доцента кафедры «Международный бизнес» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета Крупницкой Ольги Савельевны и доктора экономических наук, профессора, декана Международной высшей школы управления, заведующего кафедрой «Международный бизнес» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета Счисляевой Елены Ростиславовны рассмотрен процесс формирования культурной среды в процессе управления проектами освоения арктических месторождений на суше и даны практические рекомендации по формированию отдельных процедур для проектной команды с учетом ценностных ориентиров, существующих в культурной среде проекта.

Актуальность темы представленной статьи обусловлена тем, что культурная среда предприятия представляет собой набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации. На формирование такой культурной среды в организации непосредственно влияет культура общества, внутри которого, данная организация функционирует. Культурные особенности, учитываемые на этапе инвестиционного планирования, формируют культурную среду проекта, что дает основания для построения специфической модели управления проектом.

Научная новизна и практическая значимость. Предложенные мероприятия могут быть использованы предприятиями для оптимизации процесса стратегического управления.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Кох Л.В., д.э.н., профессор кафедры «Международный бизнес» Международной высшей школы управления Санкт-Петербургского государственного политехнического университета