

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

*На правах рукописи*

**ГАЙСИНА ЛЮЦИЯ МУГТАБАРОВНА**

**СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА  
В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ:  
СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД**

**Специальность 22.00.08. - Социология управления**

**ДИССЕРТАЦИЯ  
на соискание ученой степени  
доктора социологических наук**

**Научный консультант:  
Доктор социологических наук, профессор  
Белоножко Марина Львовна**

**Тюмень - 2019**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>ГЛАВА I. Теоретико-методологические основы исследования социально-ориентированного управления в условиях трансформации.....</b>	<b>30</b>
1.1 Особенности и содержание трансформаций в современном обществе.....	30
1.2 Становление концепции социально-ориентированного управления в условиях трансформации.....	44
1.3 Синергетический подход в исследовании систем управления.....	66
<b>ГЛАВА II. Основы управления на предприятиях в условиях трансформации.....</b>	<b>86</b>
2.1 Предприятие как социальная система: функционирование в условиях трансформации.....	86
2.2 Управляемость как условие формирования социально-ориентированного управления в условиях трансформации.....	109
2.3 Предприятия нефтегазового комплекса как объект управления: трансформационные изменения.....	125
<b>ГЛАВА III. Проблемы и перспективы развития системы управления на предприятиях нефтегазового комплекса на современном этапе трансформационных процессов (по результатам социологического анализа).....</b>	<b>151</b>
3.1 Современные системы управления на предприятиях нефтегазового комплекса России.....	151
3.2 Социальные ориентиры управления нефтегазовыми предприятиями в единстве социальной самоорганизации и стабилизации в трансформационных условиях.....	196

<b>ГЛАВА IV. Концептуализация социально-ориентированного управления на предприятиях нефтегазового комплекса на основе синергетического подхода в условиях трансформации</b>	<b>229</b>
4.1 Самоорганизация как основание концепции социально-ориентированного управления на предприятиях нефтегазового комплекса.....	229
4.2 Система аттракторов в управлении предприятием нефтегазового комплекса.....	246
4.3 Концепция социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса в условиях трансформации на основе синергетического подхода.....	271
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>291</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЯ.....</b>	<b>296</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>340</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Современные социально-экономические процессы, протекающие в российском обществе, характеризуются постоянными трансформациями, возникающими в результате парадигмальных изломов основ общественного развития, кризисных колебаний мировой и отечественной экономики (межгосударственное отчуждение, санкции, введение эмбарго и т. д.), что определяет ключевые условия функционирования социально-экономических систем в современном мире - сложность, нестабильность, неопределенность, открытость.

Постоянно трансформирующиеся внешние условия, в свою очередь, предъявляют жесточайшие требования адаптивности ко всем подсистемам и элементам современной организации, что обосновывает необходимость учета этих изменений, носящих всеобщий характер в силу специфики современного этапа развития общества. Стремление организаций в современных условиях занять устойчивое положение становится сложной задачей, так как реалии показывают, что это возможно только при соблюдении принципа постоянного обмена с внешней средой, принципов эмерджентности и эффективной адаптивности. Противоречивость условий управления современной организацией заключается в том, что оно должно быть гибким, изменчивым, приспособляемым к постоянно меняющимся условиям, но очень устойчивым и стабильным в своем «самовоспроизведении».

Российский нефтегазовый комплекс не является исключением из этого правила. Напротив, нестабильность его позиций усугубляют процессы реструктуризации отрасли, перераспределение активов от относительно небольших предприятий к крупным корпоративным структурам, санкционные воздействия и заявления по отношению к Российской Федерации в целом и российским нефтегазовым проектам, реализуемым на международном уровне, в частности.

Большинство компаний нефтегазовой сферы представляют собой вертикально-интегрированные комплексы, для которых характерны огромные ригидные управленческие структуры, снижающие социально-экономическую эффективность и результативность в современных условиях трансформации.

Реакция предприятий нефтегазового комплекса на данные трансформационные изменения отражается не только в дестабилизации финансовых показателей развития, снижении уровня бюджетных платежей отрасли в финансовую систему государства, но и проявляется в постоянном поиске управленческих механизмов, способствующих быстрой адаптации к трансформациям с целью исполнения социально-финансовой функции по отношению к бюджетообразованию страны, сохранения статуса социально-ответственного работодателя в кризисных условиях.

Гибкость, высокая адаптивность, устойчивость к постоянно изменяющимся условиям функционирования предприятия (нестабильность экономической, социальной, политической внешней среды, спроса и предложения рынка труда, сохранение социальной активности в периоды экономических и политических кризисов) – именно эти качества должны обеспечивать социально-экономическую стабильность предприятия и определяться его управленческими воздействиями на социальную среду.

Традиционный подход к управлению предприятием как социальной системой не способен совместить два этих требования в своем содержании, так как современные организации, к которым объективно относятся и предприятия нефтегазового комплекса, редко находятся в устойчивом, равновесном состоянии, и потому любые попытки понять их в русле механистического мировоззрения обречены на провал. Следовательно, актуальной задачей на сегодняшний день является определение необходимости нового методологического подхода, новой концепции, которая была бы в состоянии описать, объяснить и, в идеале, спрогнозировать изменения в управлении предприятием, способствующие быстрому его реагированию на современные

трансформации. В этих условиях на первый план выходят управляемость и самоорганизация как ключевые основания в функционировании современных управленческих систем.

В условиях российских социально-политических и экономических реалий потребность в изменении подходов к управлению предприятиями нефтегазового комплекса обусловлено также сокращением располагаемой ресурсной базы. Инвестиционная активность в данный сектор ослабевает, что требует переориентации на аккумуляцию внутренних ресурсов предприятий. Исследователи современных подходов к управлению предприятиями утверждают, что в качестве ключевого ресурса, способствующего оперативному реагированию на изменения, выживанию и сохранению устойчивости корпораций, выступает персонал организации. Однако, недостаток компетентности, знаний у сотрудников служб управления, нежелание руководителей вникать в специфику уже изменившихся социальных потребностей подчиненных негативно влияют на профессиональные качества работников нефтегазовой сферы. В ситуации естественного старения квалифицированных работников, высокого уровня профессиональной мобильности, неустойчивых социальных условий российского общества, пересмотра системы мотивации в кризисных условиях в нефтегазовой отрасли образовался кадровый дефицит как высококвалифицированных специалистов, так и рядовых сотрудников. В таких условиях перед нефтегазовыми предприятиями стоит вопрос о разработке управленческой концепции, учитывающей не отдельные социальные характеристики персонала, а комплекс характерных свойств – социальных ориентиров.

Необходимость учета социальных ориентиров в управлении предприятием, в свою очередь, требует использования нового подхода, нацеленного на сочетание различных свойств персонала, его включенность в управленческие процессы с целью обеспечения устойчивости организации к трансформационным изменениям. Это возможно только при формировании

таких условий управления предприятием, когда, помимо функционирования иерархической административной системы, обеспечиваются условия для развития самоорганизации, управленческих свойств самого персонала, обеспечения возможностей реализации им роли субъекта управления, развития, преумножения и реализации потенциала работников в процессе адаптации к изменяющейся среде. Важно обеспечить высокую степень адаптивности социального пространства предприятия, и это возможно при создании стабильной системы социальных отношений, которая отвечает особенностям внутренней социальной структуры и быстро приспосабливается к внешним социально-экономическим условиям. В связи с этим, появляется потребность в моделировании принципов специфических концепций, форм и методов управления, ориентированных на определенные организации, в частности, на потенциал отечественных нефтегазовых предприятий.

Наиболее перспективным в этом отношении представляется синергетический подход, который позволяет сочетать условия постоянных изменений, современные трансформации и самоорганизацию в системе управления предприятием.

Синергетический подход дает возможность, используя необходимые способы воздействия на социальную среду предприятия, не разрушать сложившиеся отношения, а формировать устойчивое, жизнеспособное социальное пространство, которое в любых условиях может сохранить предприятие за счет внутреннего потенциала работников (синергетический эффект). Широко применяется синергетический подход в изучении экономических явлений, несмотря на то, что самоорганизация изначально имеет социальную природу и синергетический эффект проявляется как результат функционирования определенных социальных связей и отношений. В настоящее время в социологии управления нет однозначного отношения и комплексного обоснования использования синергетических методов. Изменение парадигмы управления определяет изменение форм и методов

управленческого воздействия, и, это, с одной стороны, усиливает социальную ориентацию в управлении, а с другой, актуализирует необходимость соответствия существующей организационной среде промышленных предприятий. Таким требованиям отвечает синергетический подход, использование которого позволяет реализовать естественный социальный потенциал организационных коллективов, не нарушая целостности предприятия.

Таким образом, нефтегазовое предприятие в современной экономической системе российского общества может стабильно существовать посредством неизменной внутренней социальной среды, не статичной, а постоянно развивающейся системы социальных связей и отношений между сотрудниками. Смена управленческой парадигмы и применение социально-ориентированных концепций управления связаны с использованием социального ресурса предприятия, встраиванием его в новую систему субъектно-субъектных управленческих отношений с развитой информационно-коммуникативной средой.

Следовательно, разработка концепции социально-ориентированного управления предприятием нефтегазового комплекса через призму синергетического подхода является важнейшей исследовательской задачей, что и обусловило актуальность заявленной темы диссертационного исследования.

### **Степень научной разработанности проблемы.**

Анализ ретроспективного и современного состояния системы управления предприятиями нефтегазового комплекса опирается на традиционные подходы и новые исследования, формирующие методологические аспекты исследуемой тематики.

Исследование генезиса содержания трансформационных процессов строится, исходя из комплементации различных теоретических подходов: структурно-функционального (Э. Дюркгейм, О. Конт, Р. Мэртон, Т. Парсонс, Г. Спенсер), системного (Р. Акофф, Е. Я. Режабек, Г. П. Щедровицкий),



синергетического (В. П. Бранский, В. В. Василькова, С. П. Курдюмов, Г. Г. Малинецкий, С. Д. Пожарский), интегративного (Э. Гидденс, Ю. Хабермас, П. Штомпка), классического марксизма (К. Маркс, Ф. Энгельс) и информационного детерминизма (Д. Белл, У. Дайзард, Д. Ленски, Т. Стоунер, А. Этциони), что позволило определить структурно-содержательное значение процесса трансформации для современных систем управления [256, 186, 484, 436, 464, 402, 32 и др.].

Данной проблематике уделяли внимание и отечественные ученые: Л. И. Абалкин, Т. И. Заславская, В. И. Карасев, В. Н. Кириченко, И. Р. Курнышева, С. В. Любимцева, А. Ю. Маркелов, С. В. Мокичев, Ю. М. Осипов, Е. В. Платонов и другие, которые выделили особенности содержательных характеристик трансформации, свойственных современному обществу [9, 143, 168, 174, 219 и др.].

Исследуемые концепции «постиндустриального» (Д. Белл, П. Дракер, М. Голдман, Э. Тоффлер, Л. Туроу и др.) и «информационного» (Ф. Махлуп, Т. Умесао, М. Порат, Й. Масуда, Т. Стоуньер, Р. Катц, А. Кинг, А. Норман, С. Нора, Дж. Нейсбит и др.) общества использовались для обоснования ключевого значения информации и коммуникаций в системе современных общественных отношений [349, 321, 456, 37]. Применительно к российской действительности, проблему значения информации и коммуникаций в трансформационных процессах общества развивали в своих работах В.А. Корнилович и А.И. Татаркин [188, 329].

Научные принципы М. Вебера, О. Конта, К. Маркса, Г. Спенсера, Ф. Тейлора, А. Файоля и др. позволяют обосновать изменения управленческой парадигмы в трансформационных условиях [58, 185, 220, 484, 365]. Поступательное усиление значения социальных ориентиров в управлении организацией прослеживается в ходе анализа исследований представителей школы социальных систем (Н. Виннера, Э. Дюркгейма, Г. Спенсера, Ч. Барнарда, А. Гоулднера, Дж. Марча, Г. Саймона, Ф. Селзника, М. Фридмена,

А. Этциони и др.). Социально-технический подход, обозначенный в трудах зарубежных (П. Блау, Дж. Вудворд, М. Пул, М. Уорнер, М. Хатч, М. Хейр и др.) и отечественных (Д. М. Гвишиани, Н.И. Лапин, Б.З. Мильнер, Н.Ф. Наумова, В.Г. Подмарков, А.И. Пригожин, О.И. Шкаратьян и др.) ученых, обосновывает доминирование социальных ориентиров в управлении производственной организацией, различное содержание которых исследовалось в рамках ситуационного подхода (П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Томпсон, Г. Щедровицкий, В. Щербина и др.), концепции тотального управления качеством (TQC-менеджмент) (Э. Деминг, Г. Додж, Ф. Б. Кросби, Г. Роминг, В. Шухарт А. В. Фейхенбаум), концепции управления по результатам (Р. Каплан, Д. Нортона), концепции проектного управления (В. М. Аньшин, К. Ф. Грей, С. Дери, М. Ф. Дубовик, О. Н. Ильина, Э. У. Кемп, С. Ларсон, И. И. Мазур, Р. Ньютон, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковников, М. Л.Разу, М. В. Романова, Б. Скотт, А. С. Товб, М. Г. Троцкий, П. Харпер-Смит, Л. Ципес, В. Д. Шапиро и др.), концепции управления изменениями (И. Ансофф, У. Бриджес, Л. Грэйнер, Дж. Коттер, К. Левин) и др. [485, 130, 365, 492, 489, 465, 374, 460, 458 и др.].

Труды отечественных ученых В. Афанасьева, К. Барбаковой, О. Барбакова, В. Граждана, Г. Зборовского, В. Иванова, Л. Карапетяна, Н. Костиной, Н. Костко, А. Кравченко, Б. Литвак, В. Матюнина, И.Тюриной, В. Патрушева, О. Смагина дают возможность выделить в качестве формируемого социального ориентира системы управления в условиях современных российских трансформаций развитие субъектно-субъектных отношений как основополагающего содержательного основания управленческого взаимодействия [23, 28, 148, 150 и др.]. Г. Ашин, В. Беленький, Ю. Волков, М. Марков и И. Мостовая, развивая содержание субъектно-субъектных отношений через самоуправление и самоорганизацию, позволили определить их в качестве ключевого базиса современной парадигмы управления.

Обосновывая возможности выработки социальных ориентиров управления при условии субъектно-субъектных отношений, М Буданова,

К. Герендорф, В. Гончарук, Дж. Дебарделебен, П. Друкер, А. Морено, Э. Мэйо, В. Куц, Ф. Ротлисбергер, Ж. Тощенко, С. Харченко, В. Ядов формулируют представление о том, что именно человек, его профессиональные и личностные свойства и возможность их реализации в процессе самоорганизации в системе управления становятся современным социальным ориентиром управленческой деятельности [53, 126, 461, 350 и др.].

В данном контексте развитие самоорганизационных начал в условиях трансформации исследуется через призму синергетического подхода в трудах В. Бранского, С. Капицы, С. Курдюмова, Г. Малинецкого, С. Пожарского, Г. Хакена, Ю. Шишкова и др. [48, 165, 217, 371 и др.]. Актуализация применения принципов синергетики для социальных систем как условие противостояния их энтропийным тенденциям, обеспечение их свойствами эмерджентности обоснована в работах зарубежных и отечественных ученых, в числе которых: Т. Бернс, К. Веик, Д. Марч, Ч. Перро, Г. Симон, Дж. Сталкер, Д. Урри и др.; Л. Д. Бевзенко, В. В. Василькова, Г. Е. Зборовский, Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов, Б. А. Мукушев, Е. Г. Пугачев, В. В. Суворов, Н. Н. Мещерякова и др. [57, 241, 30 и др.].

Обоснование значения трансформационных условий как природы образования точек бифуркации и необходимости поиска аттракторов системой управления для обеспечения развития организаций сформировано на основе позиций И. А. Аглиуллина, В. И. Аршинова, Е. Н. Князевой, С. П. Курдюмова, Я. И. Свирского, В. С. Степина и др. [20, 178, 304, 324].

Систематизация свойств предприятия как социальной системы, которые способствуют развитию самоорганизационных оснований в управлении в условиях трансформации, исследуется в работах Р. Акоффа (неделимость), О. М. Барбакова (изменяемость социальных структур системы), Т. Парсонса (открытость), Дж. Рекса (распределительность процессов внутри системы), С. А. Фейского (связанность и управляемость элементов системы), Д. В. Шулаева (стремление к стратегическому развитию) [14, 27, 256, 393 и др.].

Трансформация социологических взглядов на предприятие как социальной организованную систему прослеживается в ходе анализа взаимодействия элементов и подсистем внутри организации: Ф. Тейлор и Ч. Барнард - расчленение трудового процесса; А. Файоль и Л. Урвик - многоуровневая административная иерархия; М. Вебер - распределение функций по степени компетентности, субординация; Э. Мейо и Ф. Ротлисбергер - межличностные привязанности, лидерство, мотивация; М. Пул и М. Уорнер - привлечение рабочих к решению производственных проблем; Ч. Барнард, Г. Саймон, Дж. Марч - внесение индивидами собственных ожиданий и ценностей, длительные взаимодействия между работниками, большая неопределенность при управлении; Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Этциони - самонастройка, воздействие извне и изнутри, большая роль непланируемых, стихийных факторов [486, 493, 462, 439, 481 и др.]. На основании этого делается вывод об усилении влияния социальных факторов и неустойчивости внешней среды на функционирование предприятия, а также о необходимости изменений, исходя из этого содержания, концепции управления предприятием на современном этапе.

Усиление роли социального фактора в управлении предприятием прослеживается и в трудах отечественных исследователей: Д. М. Гвишиани и В. Г. Подмарков – роль человеческого фактора в деятельности промышленного предприятия; Н.И.Лапин - социальная организация предприятия с позиции системы различных социальных групп и взаимоотношений между ними; Н. А. Куртиков - система организующих факторов в трудовом коллективе; О. И. Шкаратан - социальная эффективность организации; В. Н. Иванов - система стимулирования трудового коллектива; Ю. Е. Волков, В. Н. Иванов, А. А. Зворыкин, С. Т. Гурьянов - подходы к социальному управлению предприятием; Ж. Т. Тощенко, О. И. Косенко - проблемы участия работников в управлении [89, 260, 200, 152, 65, 351 и др.].

Взаимовлияние внешней и внутренних сред предприятия исследуется в работах таких авторов, как М. Айкен, Т. Бернс, К. Вейк, Д. Гейлбрейт, Р. Дафт, Р. Данкан, Х. Доуней, Р. Ленгель, П. Лоуренс, Д. Лорш, Г. Минцберг, Д. Надлер, Д. Слокум, Д. Сталкер, А. Стинч, М. Ташмен, Д. Хейдж, Д. Холл и Д. Чайлд. Именно в данных работах анализируются такие трансформационные свойства, как неопределенность, сложность/ простота, стабильность/ динамичность, враждебность внешней среды [495, 113, 456, 428, 376, 430, 105 и др.].

Исследование влияния трансформационных процессов на социальную систему предприятия осуществлялось через категорию «устойчивость предприятия», значение которой проявляется в неизменности параметров (М. Блауг, С. М. Ильясов, В. Д. Калашников, Т. Г. Краснова, Н. Ф. Реймерс, В. Е. Рохчин, Г. Шеломенцев), сохранении равновесия (Е. С. Бодряшов, В. А. Кретинин, Н. В. Чайковская), стабильности функционирования (А. И. Дружинин, О. Н. Дунаев, Б. К. Есекина, М. Ю. Калинин, Я. Корнаи, Л. И. Лопатников, Е. В. Макарова Л. Л. Терехов), надежности, целостности и прочности системы (Л. И. Абалкин, А. Л. Бобров, Д. В. Гордиенко, Т. М. Конопляник, А. Я. Лившиц) [9, 184, 189, 210, 278, 288, 364 и др.]. На основании этого определено, что устойчивое развитие предприятия представляет собой совокупность всех составляющих элементов, внутренних процессов и связей, направленных на продолжительное противодействие дестабилизирующим факторам внешней среды и самосохранение в процессе развития путем активизации внутренних ресурсов, их самоорганизации.

Устойчивое состояние и способность к развитию предприятия в трансформационных условиях определяется сохранением управляемости именно как качественной характеристики организации управления, чувствительности системы к управляющему воздействию (В. И. Добреньков, В. Г. Зарубин, Э. М. Коротков, А. И. Кравченко, Г. Л. Купряшин, З. Кучкаров, А. И. Начкин, А. И. Пригожин, В. Н. Яковлев и др.) [121, 138, 187, 199 и др.].

Несмотря на активное внимание к данной проблематике, доминирующим остается директивный подход к управляемости в рамках субъектно-объектного основания управления, содержание же управляемости через призму синергетического подхода как развитие самоорганизации в субъектно-субъектной среде управления недостаточно изучено и обобщено. Отдельные элементы данного подхода прослеживаются в работах А. О. Бороноева, Ю. М. Письмак, М. А. Рубцовой, П. И. Смирнова в исследовании пассивной роли субъекта управления при обеспечении процесса управляемости [47, 298].

Специфика трансформационных условий для российских предприятий нефтегазового комплекса исследуется в работах О. В. Иглаковой (способность к изменениям), С. Б. Колесовой и В. И. Некрасова (повышение способности к адаптации), А. Ю. Никитаевой (создание интегрированных объединений), А. В. Алешина (развитие партнерских структур), В. А. Крюкова (усиление горизонтальных взаимодействий, появление вертикально-интегрированных компаний) [156, 181, 247, 197]. Вместе с тем, выявляется проблема отсутствия исследований, направленных на оценку возможностей применения синергетического подхода к управлению нефтегазовыми компаниями и возникновения синергетических эффектов от кооперации деятельности в вертикально-интегрированных нефтегазовых компаниях, что является существенным пробелом на фоне выявленных Е. М. Дебердиевой тенденций современных трансформаций (повышение рисков снижения уровня управляемости, замедление процессов выработки и принятия управленческих решений, снижение темпов реагирования на технологические инновации) [116].

В основу социологического исследования, направленного на оценку эффективности современной системы управления предприятиями нефтегазового комплекса, были положены и систематизированы критерии, выделенные Н. А. Александровой, А. М. Балдиным, Г. Десслером, А. П. Егоршиным, Т. К. Кравченко, О. П. Нечепоренко, В. Д. Пресняковым [16, 25, 119, 133, 246 и др.].

Одним из ключевых оснований в социально-ориентированном управлении предприятием является мотивация, современное содержание которой исследовалось на основе работ зарубежных ученых К. Арджириса (теория справедливости), Ч. И. Барнарда (теория организации как кооперативной системы), В. Врума (теория ожидания), Д. Х. Голдторпа (теоретические исследования социальных страт среди рабочих предприятий и изучение социальной мобильности рабочей силы), Д. Локвуда (теоретическая модель мотивации как ориентации на работу), Т. Парсонса (теория социального действия), Х. А. Саймона (модель «организационного равновесия»), Дж. Хоманса (теория социального обмена) и др., а также работ отечественных исследователей Р. Д. Гутгарц, Е. П. Ильина, И. Гущиной, Е. А. Добролюбова, С. Б. Каверина, В. В. Травина и др. [419, 256, 122, 356 и др.]. Возможность синергизма, по мнению О. М. Кирилук и Е. Ю. Легчиловой, возникает в сочетании внутренней и внешней мотивации - сочетании организационных и психологических установок работников [173].

Категориальный аппарат синергетического подхода, заложенный в основание разработанной в рамках диссертационного исследования концепции социально-ориентированного управления, определил необходимость более глубокого исследования в работе содержания базовых понятий «самоорганизация» и «аттрактор». В социальном контексте понятие аттрактора рассматривается В. А. Асеевым, В. П. Бранским, С. Д. Пожарским и др. [50]. С точки зрения данных авторов, аттрактор является ключевой категорией синергетики, которая определяется как относительно устойчивое состояние системы, притягивающее траектории развития системы. Соответственно, аттрактор - это совокупность характеристик, определяющих ключевой концепт развития системы. М. В. Максимова, развивая синергетический инструментальный тезаурус нового подхода к управлению, сформулировала его содержание как устремленность (движение) в область действия конкретного (желаемого) аттрактора [215]. Аттрактором в условиях трансформации в

предложенной авторской концепции является процесс самоорганизации, который, по мнению А. Н. Асаула, «выступает как некий автопилот, предохраняющий сложные системы от спонтанного распада и разрушения» [21]. Возможности и условия внедрения самоорганизации в процесс управления предприятиями нефтегазового комплекса фрагментарно представлены в работах А. С. Девяткина, Н. Н. Тренева, Д. Ю. Цыпулева [117, 357].

В ходе диссертационного исследования определено, что на сегодняшний день наиболее приемлемым условием для активизации процессов самоорганизации на предприятиях нефтегазового комплекса является реформирование проектной деятельности в системе управления, нацеленной на усиление социальных ориентиров. Традиционный подход к проектному управлению, в том числе в нефтегазовых компаниях, представленный в работах А. Ф. Андреева, Т. Н. Жуковой, В. Д. Зайковского, В. Э. Зубаревой, И. И. Мазура, Н. Г. Ольдерогге, Ю. И. Попова, А. С. Саркисова, Э. В. Сенько, А. А. Строиловой, В. Н. Фунтова, В. Д. Шапиро и др., учитывает возможность реакции на трансформационные изменения условий функционирования нефтегазовых компаний, но не определяет возможности максимального использования ресурсов сотрудников предприятия и формирования за счет этого синергетических эффектов, реально определяющих возможности развития предприятий нефтегазового комплекса в условиях постоянно изменяющейся среды [19, 135, 367, 214 и др.]. Обратим внимание, что отдельные теоретические основания, подтверждающие данные возможности проектного управления проявляются в работах А. О. Арефьева, С. Ефимовой, Р. Каплана, О. Клименко, В. Котельникова, В. Н. Михеева, В. А. Рач, И. В. Трифонова, А. А. Шестакова и др. [166, 388 и др.].

Несмотря на глубину исследований отдельных категорий исследуемой тематики, необходимо отметить, что недостаточно изучено их содержание в контексте синергетического подхода. В ситуации изменения парадигмы управления необходим новый подход, систематизирующий социальные



ориентиры управленческой деятельности, способствующие устойчивому функционированию предприятий нефтегазового комплекса в условиях трансформаций. Актуальной задачей остается изучение условий возникновения самоорганизационных процессов в системе управления предприятием.

Синергетический подход в рамках социологического дискурса еще практически не исследован. Синергетические эффекты, формируемые в социальной среде предприятия, и возможности их учета в управленческой деятельности в рамках социологии управления - назревшая научная задача, требующая развития собственной теоретико-методологической базы.

**Объектом** диссертационного исследования являются предприятия нефтегазового комплекса.

**Предметом исследования** – управление предприятиями нефтегазового комплекса.

**Целью исследования** является разработка социологической концепции социально-ориентированного управления на предприятиях нефтегазового комплекса на основе синергетического подхода.

В рамках поставленной цели осуществлялось решение следующих **задач**:

1. Конкретизировать сущностные характеристики социально-ориентированного управления, развитие которого предопределено происходящими в современном российском обществе трансформационными изменениями.

2. Раскрыть содержание синергетического подхода и обосновать возможности его использования при концептуализации социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса через процесс самоорганизации как одного из ключевых аттракторов системы управления в условиях трансформации.

4. Обосновать необходимость модернизации системы управления предприятиями нефтегазового комплекса как условие их противостояния энтропийным (разрушающим) тенденциям, вызванным трансформациями

социально-политического, организационного и экономического характера, а также перехода к устойчивому развитию в постоянно меняющейся среде.

5. Разработать инструментарий и провести авторские социологические исследования (анкетный опрос, экспертный опрос) оценки системы управления на предприятиях нефтегазового комплекса с целью концептуализации изучаемого феномена и дальнейшего использования в управленческом процессе.

6. Выделить аттракторы, определяющие концептуальные основы формирования концепции социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса с позиции синергетического подхода и условия их активизации для формирования синергетических эффектов в управленческой деятельности.

7. На основе полученных эмпирических данных и теоретико-методологических положений разработать концепцию социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса на основе синергетического подхода, обеспечивающую адаптивность, устойчивость и управляемость в трансформационных условиях.

**В качестве методологических и теоретических основ исследования** для успешного решения поставленных задач в работе применялись философские, социологические и общенаучные методы познания; системный метод, при котором предприятие рассматривается как открытая сложноорганизованная система; диалектический метод, помогающий проанализировать трансформации современного общества; сравнительно-исторический метод, раскрывающий эволюцию управленческой мысли; метод структурно-функционального анализа, направленный на выявление организационных особенностей структур управления предприятиями нефтегазового комплекса; концепции диалога, консенсуса и конвенциональности субъектов взаимодействия в условиях самоорганизации и субъектно-субъектной природы управления; методологические идеи дискурсии и

социального конструкционизма, которые легли в основу концептуализации социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса.

Использование названных методов в комплексе с интеграцией, дифференциацией, абстрагированием, дедукцией, анализом и синтезом позволяет получить объективные знания о специфике социально-ориентированного управления предприятием нефтегазового комплекса через призму синергетического подхода.

**Эмпирическая база и методы исследования.** В работе применялись количественные и качественные методы социологических исследований: анализ материалов Федеральной службы государственной статистики о кадровых процессах в нефтегазовой отрасли; экономическая отчетность отдельных предприятий нефтегазовой отрасли, комплексные социологические исследования методом опроса работников и руководителей 15 предприятий нефтегазовой отрасли Башкортостана и Тюменского Севера. За 2015 – 2018 гг. было опрошено 627 руководителей предприятий нефтегазовой отрасли, 1500 сотрудников предприятий, отбор которых проводился методом квотной выборки, и экспертов в области управления персоналом предприятий нефтегазовой отрасли (72 человека).

Достоверность результатов и выводов подтверждается следующими социологическими исследованиями: наблюдение - исследование особенностей организационных структур, специфики функционирования систем управления, движения информационных потоков пятнадцати выбранных предприятий нефтегазовой отрасли, принадлежащих десяти вертикально-интегрированным нефтегазовым компаниям («ЛУКОЙЛ», «Татнефть», «Сургутнефтегаз», «Газпром» и «Башнефть»); анкетный опрос - анкетирование рядовых сотрудников предприятий, принадлежащих 10 вертикально-интегрированным нефтегазовым компаниям «ЛУКОЙЛ», «Татнефть», «Сургутнефтегаз», «Газпром» и «Башнефть» (N=1 500), с использованием квотированной

выборки (по 100 человек на каждом предприятии, квоты по возрасту, полу и профессиональной принадлежности); экспертный опрос - анкетирование руководителей предприятий (N=627) с использованием сплошной выборки; экспертный опрос – экспертами выступили сотрудники консалтинговых фирм, имеющих отношение к исследованию проблем управления в нефтегазовой сфере (представители консалтинговых фирм, HR-менеджеры, специалисты в области социологии труда, промышленной психологии, консультанты нефтегазовых компаний по управлению персоналом). Опрос проводился в январе-марте 2017 г. (N=95); эксперимент проводился автором в течение 2015 – 2017 гг. на предприятиях «ЛУКОЙЛ», «Татнефть», «Сургутнефтегаз», «Газпром» и «Башнефть». Было осуществлено проектирование возможных условий реализации концепции социально-ориентированного управления позиции синергетического подхода, основанную на разработанных с участием сотрудников предприятий критериях оценки эффективности управляющих воздействий.

Статистическая обработка базы данных социологических опросов проводилась с использованием программного обеспечения SPSS Statistics 17.0 для Windows.

**Научная новизна** диссертации заключается в комплексном исследовании систем управления предприятиями нефтегазового комплекса через призму синергетического подхода и включает следующие положения:

1. Определено, что трансформационные процессы в современном обществе протекают на разных уровнях от цивилизационных трансформаций до трансформаций идентификационных ценностей индивида, что, в свою очередь, формирует парадигмальные изломы общественного развития и модификацию систем социального управления, ориентированного на развитие самоорганизационных оснований в качестве основополагающих.

2. Систематизированы особенности становления современных концепций управления и обоснована необходимость перехода от

традиционного подхода к исследованию систем управления к синергетическому, позволяющему учитывать и условия трансформации, и возрастание роли социальных ориентиров управления, что существенно повышает эффективность управленческих воздействий.

3. Сформированы теоретико-методологические основы социально-ориентированного управления предприятием нефтегазового комплекса через свойство управляемости, обеспечивающегося трансформацией организационных структур, способствующих формированию условий самоорганизации и вовлечения персонала в управленческий процесс с целью развития адаптивных свойств и сохранения устойчивости функционирования предприятия в изменяющихся условиях.

4. На основании синергетического подхода доказано, что создание условий для самоорганизации на предприятиях нефтегазового комплекса будет способствовать быстрой реакции системы управления на трансформации, а также формированию синергетических эффектов, способствующих противостоянию энтропийным тенденциям и устойчивому развитию предприятия.

5. Сформулированы отраслевые особенности систем управления предприятий нефтегазовой отрасли, которые сочетают развитость вертикальных и горизонтальных связей, демократические и авторитарные основы, традиционализм в построении организационных структур и инновационные подходы в управлении, открытость и закрытость во взаимодействии с внешней средой, развитость внешних и недостаточную развитость внутренних коммуникаций, активную информационную политику и недостаточную развитость информационных потоков внутри организации, социальную ответственность и недостаточную вовлеченность социальных ресурсов предприятия в процессы управления.

6. В результате использования комплекса количественных и качественных методов социологического исследования (анкетный опрос,

экспертный опрос) обоснована необходимость трансформации системы управления, развитие условий для самоорганизации, мотивации сотрудников к включенности их в процесс управления, обеспечение условий для возникновения синергетических эффектов в ходе реализации принципов социально-ориентированного управления.

7. Обоснована необходимость переориентации проектного управления, активно используемого в системе управления предприятиями нефтегазового комплекса, с финансово-экономических и производственных целей на социальные ориентиры, что будет способствовать формированию синергетических эффектов и достижению целей устойчивого развития предприятия в условиях трансформации.

8. Проведена концептуализация социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса на основе выявленных в ходе исследования ключевых аттракторов функционирования современного предприятия - самоорганизации и мотивации, выбор которых в качестве приоритета обеспечит развитие социальных ориентиров управления, коммуникаций и эффективного взаимодействия вертикальных и горизонтальных структур.

9. Разработана концепция социально-ориентированного управления, основанная на развитии условий для самоорганизации в системе управления в рамках проектно-матричной организационной структуры, которая позволит обеспечить получение значимых синергетических эффектов в деятельности предприятия и быстрое реагирование на изменение мировых и российских социально-политических и социально-экономических реалий.

Научная новизна конкретизируется в следующих **положениях, выносимых на защиту:**

1. Трансформационные условия, в которых сегодня функционируют управленческие системы, часто имеют разрушительный характер или вызывают стремление к противостоянию им, что снижает эффективность управления.

Восприятие условий нестабильности как базовых для функционирования системы приводит к переориентации стратегий управления от «противостояния» и «выживания» к развитию в условиях постоянно изменяющейся среды, повышению интенсивности и оперативности использования всех ресурсов. Синергетический эффект, возникающий при этом, организует период для переформатирования социальной системы таким образом, чтобы усилить его в дальнейшем при условиях нестабильности.

2. Современное управление определяет социальную организационную среду, а ведущим объектом воздействия и конечной целью социально-ориентированного управления организацией становится развитие условий для самоорганизации, формирование у сотрудников готовности к изменениям среды. На первое место в данном подходе выходят люди как агенты сложной диссипативной системы. Для социально-ориентированных концепций управления базисным полем воздействия становятся социальные свойства и социально-управленческие характеристики трудовых коллективов. Специфика трудового коллектива, особенности социальной среды организации, система социальных отношений определяют успешность и результативность управленческих воздействий.

3. Самоуправление, сотрудничество как основа синергетического подхода формирует механизмы проявления активности элементов социальной системы, что обеспечивает формирование субъектно-субъектной модели управления. Сочетание управления и самоуправления позволяет аккумулировать базовые управленческие ресурсы и активизировать ресурсы индивидов, групп, горизонтальных управленческих структур, их творческий, инновационный потенциал для достижения целей функционирования и развития социальной системы. Синергетический эффект усиливается в сочетании управления и самоуправления, так как в этих условиях формируется принцип взаимной ответственности различных иерархических уровней, развиваются коммуникативные связи.

4. Управляемость является неотъемлемым атрибутом устойчивого развития предприятия, более того, атрибутом, определяющим содержание системы управления на основе субъектно-субъектной модели, которая может быть реализована только в условиях самоорганизации. Можно констатировать, что происходящие сегодня трансформационные процессы изменили сущность самого понятия управляемости, которая теперь понимается не как проявление контроля и подчинения, а как фактор, обеспечивающий направление саморазвития в условиях постоянных изменений.

5. Особенностью системы управления современных российских предприятий нефтегазового комплекса является то, что в структуре персонала имеется существенная доля управленческих кадров, а это свидетельствует о возможности формирования полисубъектной среды управления, изменении управленческих ролей и декомпозиции внутренней среды предприятия. Кроме того, рядовой персонал имеет значительные качественные характеристики (уровень образования, стаж работы), которые позволяют рассматривать его как потенциальный ресурс управления при формировании проектных структур, способных быстро реагировать на изменение внешней среды.

6. Формирование социально-ориентированного управления на основе самоорганизации, полисубъектной среды управления и вовлечения потенциала персонала организаций на предприятиях нефтегазового комплекса возможно только при декомпозиции системы управления предприятием, ориентированной на децентрализацию внутри вертикально-интегрированных компаний, формирование проектно-матричной организационной структуры, основанной на принципах проектного управления. Условия самоорганизации при выявленных тенденциях могут формироваться первоначально в горизонтальных связях и, прежде всего, на уровне конкретного предприятия - подразделения ВИНК, потому, что именно там информационно-коммуникативная среда более всего адаптирована к процессу вовлечения



ресурсов персонала для достижения целей функционирования предприятия этого уровня - повышению эффективности.

7. В сформированных обстоятельствах эволюция системы управления современными предприятиями нефтегазового комплекса идет по пути возникновения эмерджентных образований - аттракторов, так как именно через аттрактор осуществляется развитие предприятия как системы, ее переход на новый уровень. В рамках концептуального перехода на социально-ориентированное управление в нефтегазовой отрасли требуется реализация изменений системы управления в сторону процесса самоорганизации, который в современных условиях становится ключевым аттрактором, определяющим в дальнейшем содержание таких социальных компонентов системы управления, как коммуникативная среда предприятия; роль лидера и стиль управления; система мотивации сотрудников.

8. Концепция социально-ориентированного управления на основе синергетического подхода представляет собой совокупность принципов, целей, задач и методов их реализации в системе управления предприятием нефтегазового комплекса, основанных на необходимости переориентации традиционной системы управления на развитие самоорганизации как значимого процесса, повышающего мотивацию сотрудников к включенности в процесс принятия управленческих решений и использования их потенциала для получения синергетических эффектов. Реализация концепции позволит за счет формируемых синергетических эффектов обеспечить устойчивое развитие предприятий нефтегазового комплекса в условиях постоянных трансформаций политического, экономического и социального характера.

**Теоретическая значимость** работы состоит в том, что основные выводы и положения вносят вклад в теорию социального управления, обосновывая необходимость концептуализации социально-ориентированного управления предприятием через призму синергетического подхода. Разработанная автором социально-ориентированная концепция управления организацией, основанная на

принципах синергетического подхода, определяет новое направление современных исследований социологии управления, открывает возможность переосмысления методологических подходов к трансформации систем управления. Основные выводы и рекомендации, содержащиеся в работе, могут быть использованы как методологическая основа моделирования и проектирования систем социально-ориентированного управления промышленными организациями, что расширяет систему знаний социологии управления в свете проблем трудовых отношений и производства.

Сформулированные в работе адаптированные принципы синергетического подхода к управлению, формированию и развитию систем управления интегрируют достижения различных областей знания и вносят существенный вклад в теорию социального управления, создавая задел для развития и совершенствования нового научного направления. Обоснованный в работе синергетический подход в качестве базового теоретического положения дополняет и развивает теоретико-методологические аспекты исследовательских подходов к пониманию сущности и роли системы управления в процессе социального развития организации.

**Практическая значимость** работы заключается в предложениях и рекомендациях, направленных на совершенствование системы управления предприятием нефтегазового комплекса на корпоративном, территориальном уровнях, а также уровне отдельного предприятия. Материалы диссертационного исследования представляют интерес для представителей управленческих структур предприятий российского нефтегазового комплекса, органов государственного управления, формирующих и реализующих промышленную политику, а также политику в сфере социально-трудовых отношений, специалистов консалтинговых компаний. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы при разработке стратегий развития нефтегазовых компаний, корпоративных стандартов, федеральных и региональных программ отраслевого развития.

Рекомендации, разработанные автором, могут быть применены при реализации обучающих социальных программ и тренингов по развитию корпоративной социально-ориентированной организационной культуры для сотрудников и руководителей предприятий. Авторские методики могут использоваться руководителями предприятий нефтегазового комплекса при проектировании систем управления и систем социальной защиты работников предприятия. Материалы исследования представляются актуальными для включения в учебные пособия, программы по социологии управления, теории управления, теории социальных систем, теории организационного управления, теории организационного развития, а также в содержание образовательного учебного процесса при подготовке и повышении квалификации специалистов в области управления.

**Апробация работы.** Эмпирические исследования концепции социально-ориентированного управления на основе синергетического подхода в компаниях нефтегазового комплекса были апробированы на конференциях различного уровня, конкурсах, в практической работе при разработке проектов по совершенствованию структур управления на базе промышленных комплексов в течение 2010 – 2018 гг.

Концепция и содержание диссертационной работы нашли отражение в трех монографиях, 156 научных публикациях, из которых 14 индексируются в базах данных Scopus и WoS и 22 представлены в научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ. Основные выводы и результаты исследований были обсуждены на международных, всероссийских, региональных теоретических и практических конференциях.

**Международные конференции:** «Актуальные проблемы технических, естественных и гуманитарных наук» (Уфа, 2010); «Современные проблемы истории естествознания в области химии, химической технологии и нефтяного дела»(Уфа, 2010); «Промышленная безопасность на взрывопожароопасных и химически опасных производственных объектах» (Уфа, 2011); «Актуальные

проблемы науки и техники» (Уфа, 2011); «Освоение минеральных ресурсов Севера: проблемы и решения» (Воркута, 2012); «Актуальные проблемы науки и техники» (Уфа, 2012); «Нефтегазопереработка – 2012» (Уфа, 2012); «Интеграция науки и образования в вузах нефтегазового профиля - фундамент подготовки специалистов будущего» (Салават, 2012); «Экологические проблемы нефтедобычи - 2012» (Уфа, 2012); «Актуальные проблемы науки и техники» (Уфа, 2012); «Современные проблемы истории естествознания в области химии, химической технологии и нефтяного дела» (Уфа, 2012); «Экологические проблемы нефтедобычи – 2013» (Уфа, 2013); « Актуальные проблемы науки и техники» (Уфа, 2013); «Современный PR: теория, практика, образование» (Уфа, 2015); «Проблемы формирования единого пространства экономического и социального развития стран СНГ» (Тюмень, 2015); «Проблемы и тенденции развития инновационной экономики: международный опыт и российская практика» (Уфа, 2016); «Тенденции развития практической социологии и психологии» (Ереван, 2017); «Современный PR: теория, практика, образование» (Уфа, 2017); «Региональная экономика в контексте современности» (Уфа, 2017); «Перспективы международного взаимодействия России с зарубежными странами в социально-экономической и гуманитарной сферах» (Москва, 2018); «Государство будущего: актуальные проблемы социально-экономического и политико-правового развития» (Уфа, 2018); «Современные социальные технологии работы с молодежью в интернет-коммуникациях» (Уфа, 2018).

**Всероссийские конференции:** «Экологические проблемы нефтедобычи» (Уфа, 2010); «Инновационные технологии в формировании молодежного потенциала современного общества» (ИСЭИ УНЦ РАН, Уфа, 2010); «Актуальные проблемы развития нефтегазового комплекса России» (Москва: РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, 2012); «Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России» (ИСЭИ УНЦ РАН, Уфа, 2012); «Модернизация отечественной системы управления:

анализ тенденций и прогноз развития» (Центр социологии управления и социальных технологий Института социологии РАН, Москва, 2014); «Обучение в течение всей жизни: «Life Long Learning: актуальные мировые практики в российском образовательном пространстве» (Екатеринбург, 2014).

**Региональные конференции:** «Промышленная безопасность на объектах нефтегазодобычи. Техническое диагностирование и экспертиза» (Уфа, 2011); «Духовный мир молодежи в контексте устойчивого развития» (РУНМЦ МО РБ, Уфа, 2011).

Материалы диссертационного исследования используются в образовательной деятельности кафедры политологии, социологии и связей с общественностью Уфимского государственного нефтяного технического университета в процессе преподавания дисциплин «Социология» и «Управление персоналом».

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.** Тематика диссертационной работы соответствует содержанию специальности 22.00.08 – «Социология управления» в части п. 1 - История развития отечественных и зарубежных социологических концепций управления; п. 13 – Социология организаций как реализация функций управления; п. 15 – Проблема эффективности управленческой деятельности; п. 23 – Проблема стилей, мотивации и участия в управлении.

**Структура и объем диссертационного исследования.** Диссертация состоит из введения, четырех глав, включающих 11 параграфов, заключения, списка литературы и четырех приложений. Общий объем диссертации составляет 358 страниц.

# **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ**

## **1.1 Особенности и содержание трансформаций в современном обществе**

Современное состояние развития российского общества определено трансформационными процессами, связанными с изменениями социально-экономической системы, кризисными явлениями в экономике и деформациями социально-трудовых отношений. Нестабильные условия, вызванные внешними факторами, определяют необходимость поиска предприятиями дополнительных ресурсов для обеспечения устойчивости своего функционирования, поступательного развития и формирования конкурентоспособной позиции, что, в свою очередь, требует формирования новых концептуальных основ социально-ориентированного управления предприятием.

Таким образом, ключевым основанием, требующим переосмысления управленческой парадигмы, является содержание трансформационных изменений, происходящих в современном российском обществе, характер которых определен целым рядом факторов исторического, политического, экономического и социального свойства.

Для систематизации условий трансформации, определяющих содержание и особенности современной концепции управления, в диссертационном исследовании необходимо определить содержание данного явления, формирующего среду функционирования предприятий в современной российской действительности.

Теоретическое обоснование подходов к трансформации сформировалось в начале XX века и было сконцентрировано на идеях развития общества в условиях отсутствия антагонистических противоречий.

Исследование генезиса оснований трансформаций в различные периоды общественного развития определило ряд теоретически подходов к ее содержанию:

1. Структурно-функциональный подход (Т. Парсонс, О. Конт, Г. Спенсер, Э.Дюркгейм, Р. Мэртон, А.Н.Данилов и др.) определяет в качестве содержательных характеристик трансформации изменение структуры и функций элементов системы, происходящее на фоне дифференциации, возрастания адаптивности и включения ценностной генерализации, в результате чего осуществляется перераспределение элементов и функций, структуры и состава системы общества [255, 185, 483, 435, 463, 111].

2. Представители системного подхода (Р. Акофф, Г. П. Щедровицкий, Е. Я. Режабек) в сущностном содержании трансформации видят изменение смысла системы, ее субъектно-объектной основы через изменение субъектно-объектного основания, применение социальных технологий, проектирование и самоорганизацию, что приводит к изменению качества системы, ее целостности, организации взаимодействия элементов системы через субординацию и координацию[395].

3. Классический марксизм (К. Маркс, Ф. Энгельс) определяет трансформацию как переход (революцию) общества от одной общественно-экономической формации к другой в силу возникшего разрыва между развившимися производительными силами общества (его основным содержанием) и производственными отношениями (формой) через изменения содержания труда, производства, деятельности, решение экономических и социальных противоречий, в результате чего происходит разрушение старой формы и создание новой [402].

4. Синергетический подход (В. В. Василькова, Г. Г. Малинецкий, С. П. Курдюмов, В. П. Бранский, С.Д. Пожарский) определяет трансформацию через самоорганизацию системы для сохранения устойчивости в изменяющихся условиях, которая обеспечивается путем саморазвития, самоконструирования,

формообразования, в результате чего создается новая устойчивая система на основе некоторой случайности [56, 164, 49].

5. Интегративный подход (Э. Гидденс, Ю. Хабермас, П. Штомпка и др.) представляет трансформацию как процесс перевода общественного содержания в субъективность, а затем - снова восстановление (наращивание, созидание) этого содержания через встроенный в него субъективный (субъектный) «проект». Данный процесс осуществляется через идеи, правила, действия и интересы, социальные конструкции, самотрансценденцию, конечной целью которых является преобразование сущностных качеств общества [367].

6. Информационный детерминизм (Д. Белл, А. Этциони, У. Дайзард, Т. Стоунер, Д. Ленски) определяет трансформацию как изменения в обществе, вызванные ростом объема информации через развитие коммуникаций, информационного общества и, следовательно, изменение диапазона и качества информации [31, 437, 109, 325, 454].

Анализ основных подходов к категории «трансформация» выявил отсутствие четких позиций к объяснению ее содержания. Авторы отождествляют трансформацию с процессом развития (П. Бурдьё, Е. Дюркгейм, К. Маркс, П. Сорокин, А. Тойнби, О. Шпенглер, А. Ю. Маркелов), движением (С. В. Любимцева, И. Р. Курнышева, Т. Спенсер), реформами (Л. И. Абалкин, В. Н. Кириченко, Е. В. Платонов), изменениями (Э. Тоффлер, Т. И. Заславская, Б. Шаванс), преобразованиями (Ю. М. Осипов) [425, 482, 8, 173, 196, 349, 139, 378, 251]. Интеграция междисциплинарных подходов к категории «трансформация» приводит к пониманию того, что в философском, культурологическом, психологическом, лингвистическом, экономическом, политологическом и социологическом обосновании в качестве ключевой характеристики трансформации выделяется изменение свойств исследуемых объектов и систем.

Трансформационные изменения всегда носят процессный характер. Современные исследователи подчеркивают это свойство, определяя его



сущностные характеристики. Так, «трансформация», по мнению С. В. Мокичева, - это процесс смены одной системы другой. В работе С. Ваго трансформация раскрывается через поток событий, модификаций, социокультурных изменений, связанных со сменой состояний какого-либо объекта или явления, временной горизонт которых может быть среднесрочным или долгосрочным, а результат носит адаптивный характер [491, с. 218]. В. И. Карасев указывает, что «социальная трансформация ... включает в себя содержание процесса последовательной смены социального качества субстанции, структуры и функций данной социальной системы при переходе от одного уровня структурной организации человеческих сообществ к другому, эквипотенциальному по отношению к данной социальной системе» [168, с. 12-13].

В социологическом дискурсе все вышеперечисленные сущностные основания трансформации также имеют место, но наиболее четко в ее основе очерчивается характер качественных изменений. В частности, А. В. Глухова определяет, что значительным свойством трансформационного процесса является качественная смена социальной системы (ее подсистем), предполагающая любой, в том числе и инволюционный, вектор изменений, заканчивающийся переносом формальных атрибутов вновь вводимой системы на новую почву, а также предполагающий принятие акторами в трансформирующихся обществах новых системообразующих правил и утверждение их в повседневности [94, с. 100]. Качественные изменения в основе содержания трансформации выделяет и И. Дискин, определяя процессы трансформации как качественные социокультурные изменения в моделях социальной деятельности и соответствующие перемены в основаниях и характере функционирования социальных институтов [120, с.18].

В позициях Т. И. Заславской и В. А. Ядов а трансформация приобретает глобальные общественные содержательные свойства и определяется как радикальное и относительно быстрое изменение социальной природы

общества, как преобразование общества, отличающееся национально-культурным своеобразием [139, 410]. Н.И. Иконникова в качестве ключевой характеристики трансформации выделяет быстрое внешнее, поверхностное изменение социальности посредством внедрения в нее чужеродных элементов, выдаваемых за необходимые основания, и сопровождаемое нарастанием негативных явлений [159, с.66]. Данный подход поддерживает и О.В. Гаман-Голутвина, определяющая трансформацию как «комплексное целенаправленное преобразование общества в качестве целостной социальной и культурной системы, приобретающей в процессе изменений новые структурные элементы, которые, в свою очередь, задают и определяют соответствующие им типы социальных действий» [23, с. 333].

По мнению И. В. Блауберга и Э. Г. Юдина многоуровневость и иерархичность трансформационных процессов является базовым свойством социальной трансформации – процесса структурных изменений общественного состояния, особенно одной из наиболее значительных форм его изменений, в которой происходят изменения самой социальной системы, а не только ее отдельных компонентов [41, с. 262-264].

Выделяя несколько уровней трансформаций, происходящих в современном обществе (все общество в целом, государство, предприятие, индивид), автор диссертационного исследования подчеркивает, что дифференциация уровней не свидетельствует об их автономности друг от друга, наоборот, они проявляются значительнее в условиях межуровневого взаимодействия и взаимной зависимости. В различных условиях могут доминировать трансформации того или иного уровня, усиливая направленность и темпы трансформационных преобразований относительно соответствующих объектов (цивилизация, население, трудовой коллектив, индивиды и т. д.) (рис. 1.1).



Рисунок 1. 1 –Уровни трансформации (составлено автором)

Следовательно, систематизация свойств трансформации позволяет говорить о ней как о всеобъемлющем постоянном процессе качественных изменений, затрагивающих все сферы общественной жизни и проявляющихся на разных уровнях социальной организации.

В рамках данного диссертационного исследования выбор трансформации в качестве одной из ключевых категорий определен спецификой изменений, происходящих в настоящее время в Российской Федерации, а именно тем, что социальные изменения в российском обществе опосредованно вызваны экономическими деформациями. Категория «трансформация» позволяет наиболее полно проанализировать изменения социального управления через призму развития социально-экономической системы. Необходимость такого подхода в современных исследованиях трансформационных процессов российского общества подчеркивает М.К. Горшков: «Анализ проводимых исследований демонстрирует присутствие в гуманитарной рефлексии попыток осмысления широкого спектра современных тенденций, связанных с проблематикой изучения причинностей и обусловленности общественных

преобразований. Вместе с тем, в них наблюдается дефицит многоаспектного контекстного аналитического подхода, способного сочетать теоретико-концептуальную и практически-ориентированную исследовательскую работу по выявлению особенностей отечественных социальных трансформаций с установлением количественно-качественных параметров состояния и динамики российского социума по принципу «здесь и сейчас». А ведь именно объективные, постоянно обновляемые данные о реальном воздействии социально-экономических и политических, этнонациональных и религиозных факторов на характер, специфику, направление общественных преобразований в стране, включая их взаимообусловленность, являются важнейшей предпосылкой и неотъемлемым условием успешного решения актуальных задач ... осуществления системной модернизации социума, обеспечения его социальной и гражданской консолидации» [98, с.101].

Это определяет необходимость анализа трансформаций, связанных с изменением типовых характеристик российского общества. Современное российское общество представляет собой симбиоз двух эпох - индустриальной и информационной. По мнению М. Кастельса, индустриализм характеризуется ориентированностью на экономический рост, т. е. на максимизацию выпуска, а информационализм - на технологическое развитие, т. е. на накопление знаний и более высокие уровни сложности в обработке информации [170, с. 40].

Анализируя состояние современного российского общества и происходящие в нем трансформации, можно констатировать, что оно находится на этапе излома парадигм развития, вызванных переходом к постиндустриальному типу.

Проведенный анализ показывает, что, несмотря на повсеместное использование категории «постиндустриальное общество», у теоретиков не наблюдается единого мнения по поводу названия новой стадии социального развития. Так, для ее характеристики часто используется и синонимизируется термин «информационное общество», а также применяется довольно широкий

спектр эпитетов: «сверхиндустриальная цивилизация (Э. Тоффлер), «научное общество» (М. Понятовский), «телематическое общество» (Д. Мартин), «технотронное общество» (З. Бжезинский) [349, 321,456, 37]. Однако чаще всего для обозначения нового общества употребляются термины, содержащие приставку «пост». Дж. Лихтхайм говорит о постбуржуазном обществе, Р. Дарендорф – о посткапиталистическом, А. Этциони – о постмодернистском, К. Боулдинг – о постцивилизационном, Г. Кан – о постэкономическом, С. Алстром – о постпротестантском, Р. Сейденберг – о постисторическом, а Р. Барнет вносит в этот калейдоскоп прагматическую нотку, предлагая термин «постнефтяное общество» [10]. Большинство этих эпитетов восходят к понятию «постиндустриальное общество» Д. Белла [32]. Сравнительный анализ проведенных выше характеристик свидетельствует о сложности, неопределенности как категориального аппарата, так и тех явлений, которые данными категориями обозначаются.

В рамках данного диссертационного исследования необходимо более внимательно остановиться на сопоставлении «постиндустриального» и «информационного» общества, так как именно в них отражаются основания трансформационных изменений, имеющие значение как для функционирования социальных систем, так и для обеспечения условий их устойчивости к изменениям.

Концепции «постиндустриального» (Д. Белл, П. Друкер, М. Голдман, Л. Туроу, Э. Тоффлер и др.) и «информационного» (Ф. Махлуп, Т. Умесао, М. Порат, Й. Масуда, Т. Стоунер, Р. Катц, А. Кинг, А. Норман, С. Нора, Дж. Нейсбит и др.) общества возникли практически одновременно - в 60-70 годах XX века [31, 9, 125, 349, 325]. Они систематизировали зарождающиеся и происходящие в обществе трансформации, выделяя в качестве ключевого фактора развития информацию, механизмы и цели ее использования в социально-экономической и политической жизни общества. В результате совокупность трансформационных процессов, происходящих в обществах

развитых стран, стали ассоциировать и с постиндустриальным, и с информационным обществами.

Анализ современных подходов показывает, что в теоретико-методологическом исследовании этих категорий нет однозначной позиции, и в научном дискурсе выделяется три подхода к исследованию данных категорий:

-информационное общество и его концепция представлена специфической ветвью постиндустриализма (В.Иноземцев и др.)[162];

-постиндустриальное и информационное общества и их концепции - это взаимозаменяемые термины; общества представляют собой разновидности постиндустриализма в широком смысле (М. Коннорз и др.)[487];

- информационное общество и его концепции являются производными «постиндустриального» общества, следствием его объективного развития (Д. Белл, Дж. Нейсбит, Дж. Мартин и др.) [31, 9, 458].

Различие во взглядах на содержание данных категорий не критично и, по сути, представлено разными основаниями исследовательской позиции авторов. Все они сходятся в убеждении, что информация является ключевым базисом, определяющим трансформационные изменения в обществе. Информационные сети, коммуникации, содержание и объемы информации определяют характер трансформационных процессов, происходящих как на уровне личности, так и на уровне общества в целом. Соответственно, в рамках данного диссертационного исследования формируется вывод о том, что постиндустриальное и информационное общество имеют одинаковые трансформационные основания, только основой постиндустриального общества является трансформация средств и процессов производства в результате изменения свойств и механизмов обмена информации, а основой информационного - сама информация, изменяющая условия жизнедеятельности социума, - от трансформации личности до трансформации общественных процессов и явлений.

Имеющийся базис научных разработок по данному вопросу позволяет утверждать, что более широкое распространение получил термин «информационное общество». Он используется для обозначения цивилизации, в основе развития и существования которой лежит особая субстанция, именуемая «информацией», обладающая свойством взаимодействия как с духовным, так и с материальным миром человека, и тем самым определяющая одновременно и социокультурную жизнь человека, и его материальное бытие, а также формируемое коммуникативное пространство.

Для современной России, в которой проявляется, как отмечалось выше, симбиоз двух типов общества, трансформационные изменения характеризуются переходной фазой, которая включает в себя как элементы индустриального общества (ресурсозависимая экономика, кризис средств производства, необходимость модернизации, внедрения инноваций и т. д.), так и элементы формирующегося постиндустриального и информационного общества (высокая степень развития информационно-коммуникативной среды, расширение доли сферы услуг в экономике, перераспределение ресурсов производства и др.).

Это подтверждает В. А. Корнилович, констатируя, что понятия «трансформация», «переходное общество», используемые и социологами, и экономистами, и историками, сегодня, по сути, отражают процесс выработки компромисса, в ходе которого происходит приспособление старых и появление и массовое распространение новых ценностей, моделей поведения [188]. Существующая в обществе система действий сама оказывается подвержена трансформации, а потому сохраняется ненадежность, непредсказуемость функционирования общественной системы.

## Современное российское общество

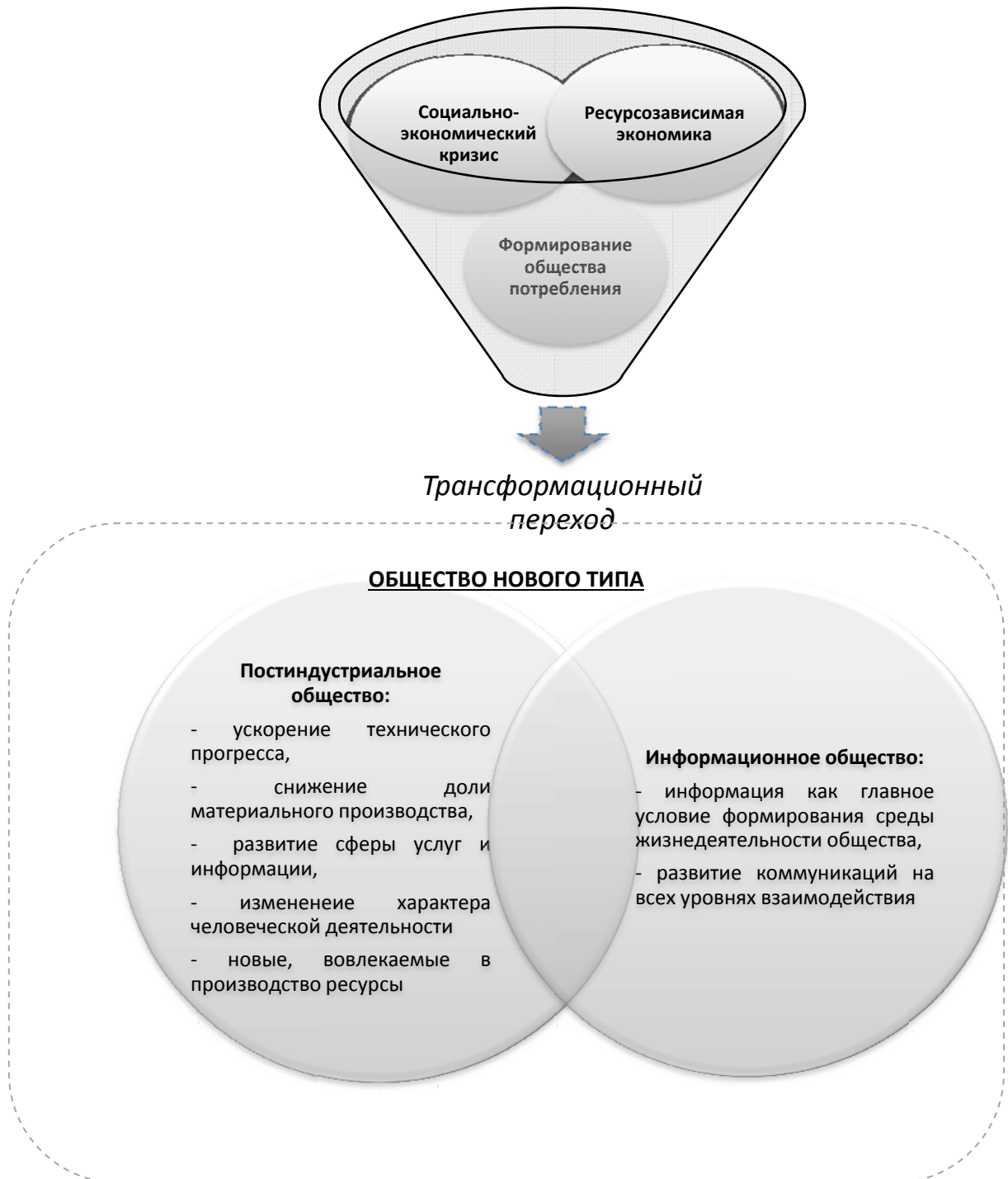


Рисунок 1.2 - Система трансформаций российского общества в фазе переходного периода [составлено автором]

Таким образом, в диссертационном исследовании определено, что трансформация - это процесс изменения качественных и количественных



свойств социально-экономических систем различных уровней, формирующих новые условия для определения социальных ориентиров управления (рис. 1.2). Данные изменения могут проходить как стихийно, под воздействием революционных или кризисных явлений, так и поступательно.

Трансформации, происходящие в российском обществе, имеют двойственный характер: с одной стороны, поступательный - переход в связи со сменой фазы общественного развития; с другой стороны, стихийный - кризисные явления, вызвавшие изменения в социально-экономической системе государства и его роли в глобализационных процессах.

В рамках рассматриваемого объекта исследования можно констатировать, что в современных условиях для предприятия как промежуточного уровня в системе трансформационных изменений характерен двойственный характер трансформаций - внешний и внутренний (рис. 1.2).

Внешние трансформационные процессы определены изменениями социальной системы общества: переходом к постиндустриальному развитию; сменой ценностных и идентификационных оснований; меняющейся конъюнктурой рынка, диктующей новые требования к конкурентоспособности; деформациями на рынке труда; необходимостью социальных и технологических инноваций; развитием системы социальной ответственности бизнеса; содержанием государственных преобразований; санкционным характером взаимоотношений на международном уровне.

Характеризуя внешние трансформационные процессы с позиции современных социально-экономических изменений, А. И. Татаркин соотнося развитие нашей страны с развивающимися странами, отмечает, что преждевременно говорить о построении в Российской Федерации постиндустриального общества, хотя в России и присутствует рыночная и социально ориентированная экономика [329]. Данную позицию поддерживает С. Д. Бодрунов, характеризуя социально-экономические трансформации в России в современных условиях через «эффект четырех “Д”»: дезорганизация

процесса производства; деградация применяемых технологий; декалфикация труда и декомплицирование (упрощение) продукта производства. В этих условиях, по его мнению, главной основой современных трансформаций является новая индустриализация, реализуемая за счет человеческого потенциала [43, с. 123].

Эта позиция подтверждается и анализом результатов мониторингов, проводимых ФНИСЦ РАН в 2011-2015 гг., которые четко очертили характер современных социальных трансформаций в стране: «Российский социум довольно динамично, по историческим меркам, движется в сторону современного общества потребления, в котором зависимость населения от власти постепенно снижается, а личные, индивидуальные интересы начинают превалировать над общественными. Самодостаточная часть общества локализуется в основном среди молодых и хорошо обеспеченных российских граждан, а также наших сограждан, отличающихся выраженными достижительными установками и стремлением к самореализации. Результаты социологической диагностики свидетельствуют и о дальнейшем, несмотря на кризисные условия бытия, движении значительной части общества по пути адаптации в трансформационных условиях к экономическим и политическим реалиям современной России, равно как и о формирующемся новом субъекте экономического и социально-политического действия, способном в предлагаемых обстоятельствах выйти на авансцену ключевых событий и процессов общественной жизни. Данные обстоятельства свидетельствуют о приобретении частью российского социума в условиях трансформации свойств, характерных для субъекта управления, и готовности их реализации. В связи с этим ставка на человеческий потенциал, являющийся главным условием развития социально-экономической системы в условиях трансформации, служит значимым основанием и ориентиром для систем управления современной России как на государственном, так и корпоративном уровнях» [98, с. 201].

Анализ содержания современных трансформаций позволяет констатировать, что в российской действительности имеет место быть многоуровневая трансформационная система, подсистемы которой определяют специфику изменений на разных уровнях социальной организации общества:

- общество - трансформации, связанные с переходом к постиндустриальному (информационному) обществу;

- государство - трансформация системы социально-экономических отношений, вызванных кризисом, повышение роли крупных корпораций в реализации социальных ориентиров развития, формирование у населения субъектных управленческих характеристик;

- предприятие - трансформация организации производства, доминирование знаниевой компоненты, повышение значимости качественных характеристик работников, технологическая модернизация, инновации, возрастание значения социальных ориентиров в управлении;

- индивид, личность - трансформация ценностей, норм, идентификации, средств коммуникации, адаптация к изменяющимся условиям, самодостаточность и стремление к самореализации.

Таким образом, в диссертационном исследовании при анализе трансформационных процессов определилась доминирующая роль индивида на всех уровнях трансформации: на уровне общества она определяется изменением характера коммуникационных процессов среди индивидов, социальных групп и сообществ; на уровне государства - степенью развития и включенности индивида в процессы управления на разных территориальных уровнях; на уровне предприятия - компетентностью индивида и степенью развития у него субъектной позиции по отношению к управлению предприятием. Все это происходит в условиях трансформации ценностей и норм самого индивида. Таким образом, в обществе ключевым фактором становится коммуникационная среда взаимодействия индивидов, групп, общностей, в государстве – социальный капитал, способность его приращения

и трансформации в социальный ресурс с целью его использования в государственном развитии; на предприятии – индивид становится главным носителем знаниевой компоненты, источником инноваций, повышающих конкурентоспособность производства. Соответственно, эти трансформационные условия формируют основания для современной социально-ориентированной концепции управления.

## 1.2 Становление концепции социально-ориентированного управления в условиях трансформации

Трансформационные изменения, происходящие в обществе, обострили необходимость исследования тенденций, формирующих современную концепцию управления. Концептуализация управления сегодня призвана выработать теоретическую схему, позволяющую учитывать разноуровневые трансформации, организующую систему общества и ее отдельных элементов так, чтобы они могли противостоять энтропийным тенденциям различной природы.

Дискурс о содержании и концептуализации управления начался уже давно. П. Г. Щедровицкий определяет, что «управление – проект двадцатого века» [395, с. 218], однако первоначально многие управленческие идеи сформировались в контексте философского осмысления социальной реальности (Аристотель, Платон, Полибий, Протагор, Цицерон) [21, 22]. Возникновение и развитие социологии как науки об обществе определило содержательную природу управления в качестве органического элемента функционирования социальных систем (М. Вебер, О. Конт, Г. Спенсер, А. Файоль и др.) [57, 184, 483, 365]. К. Маркс подчеркивал, что «управление – это внутреннее свойство общества, вытекающее из его системы, природы, общественного характера труда и являющееся результатом потребностей в обмене продуктами материальной и духовной деятельности» [220, с. 195]. Соответственно,

«управление в обществе» - это «функции организмов, систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающие сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей» [291, с. 585]. Г. Зборовский и Н. Костина, подчеркивая функциональную роль управления в обществе, определяют его как «действия социальных субъектов (государство, политические партии, общественно-политические движения, индивиды, социальные общности и выражающие их интересы организации), направленные на достижение общественно значимых целей» [148, с. 12]. Н. Веселова трактует управление в разрезе «разнообразной целеполагающей деятельности, направленной на сохранение существующей структуры общества и его подсистем, на поддержание режима их функционирования, то есть осуществление определенного воздействия на субъекты для достижения необходимых целей» [59, с. 13].

Философский аспект управления, по мнению Л. Карапетяна, состоит в обобщении и отражении сущности процессов упорядочения и регулирования в сложных системах природы и общества. Он считает, что социальное управление характеризует процесс воздействия на общество или его отдельные звенья с целью обеспечения их нормального функционирования, совершенствования и развития [167, с. 149]. Данного подхода придерживаются В. Н. Иванов, В. И. Патрушев и др. [147].

Следовательно, управление, присущее обществу, является характерным свойством функционирования социальных систем, которыми выступают как общество в целом, так и отдельные его элементы. Это подчеркивает социальную природу управления и отождествляет понятия «управление» и «социальное управление» в социологическом дискурсе.

Осознание значимости управления в функционировании и развитии социальных систем привело в тому, что оно стало выступать в качестве самостоятельного объекта научного дискурса. Так, российские исследователи

(А. И. Кравченко, Б. Г. Литвак, И. О. Тюрина и др. [191]) выделяют революционные прорывы в управлении XX в., которые оказали существенное влияние на исследование содержания управления:

- создание Ф. Тейлором науки об управлении (1910-е гг.) [486];
- появление и использование в управлении методов системного анализа и исследования операций (1940-е гг.);
- возникновение методов оценки управленческой информации любого вида – количественной и качественной, простой и сложной, включая метод анализа экспертных оценок (1950-е гг.);
- применение в управлении персональной компьютерной техники (1980-е гг.);
- разработка комплексных управленческих технологий для практического управления (1990-е гг.) [209, с. 202].

Данные прорывы тесно связаны с факторами общественного развития, и были вызваны трансформационными преобразованиями технологической, социальной и информационной природы.

Так, индустриальный этап развития общества привел к тому, что первоначально при формировании основ управления доминировал классический или административно-бюрократический подход к управлению (классическая школа - Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвик, Д. Муни; школа человеческих отношений - Г. Эмерсон, Г. Форд, Ф. Херцберг, Э. Мейо, А. Маслоу), в основе которого лежала разработка принципов управления как универсального процесса, а роль индивида, его социальные функции имели минимальное значение [484, 129, 364, 491, 488, 464, 373, 459, 457]. Представители данной школы полагали, что можно вывести некие универсальные положения, следование которым неизбежно приведет организацию к успеху, и в числе этих положений основными считали: рациональную организацию труда, трудовую дисциплину, принцип

единоначалия, формализацию процесса управления, сведение мотивации к экономическим методам стимулирования сотрудников.

Однако данный подход не учитывал в полной мере роль свойств индивидов в управленческом процессе, а происходящие в обществе изменения обуславливали необходимость учета в управлении роли человеческого потенциала, что неизбежно стало основным фактором появления школы социальных систем (30-е – начало 50-х гг. XX в.). Среди наиболее ярких представителей данного направления можно назвать Н. Виннера, Э. Дюркгейма, Г. Спенсера, Ч. Барнарда, А. Гоулднера, Дж. Марча, Г. Саймона, Ф. Селзника, М. Фридмена, А. Этциони и др. [60, 433, 482, 28, 98, 455, 479, 476, 438, 437].

В рамках школы социальных систем управление стало исследоваться через призму функционирования социальной организации, которая рассматривалась как целостная система, представляющая собой совокупность элементов, объединенных общей целью, ресурсами, исполнителями и взаимодействием с внешней средой. Представителями данного подхода выделялись две структурные составляющие социальных экономических систем (предприятий и организаций): формальная структура, отвечающая за достижение поставленных организацией целей, и неформальная надстройка, выполняющая социальную функцию и функцию адаптации организации к внешней среде. Именно упорядочение взаимодействия этих структурных составляющих и формировало основу управления.

Активизация использования математических моделей и вычислительной техники в условиях формирования постиндустриального общества привело к тому, что в конце 60-х гг. XX в. на смену школе социальных систем приходит социально-технический подход (М. Пул, М. Уорнер, П. Блау, М. Хейр, М. Хатч, Дж. Вудворд, Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапин, Б. З. Мильнер, Н. Ф. Наумова, В. Г. Подмарков, А. И. Пригожин, О. И. Шкаратьян и др.) [361, 421, 446, 451, 493, 88, 203, 231, 242, 259, 269, 389]. Ученые, разделявшие данный подход,

считали, что производственная организация состоит из двух самостоятельных, взаимосвязанных между собой подсистем: технико-технологической (технической) и социальной, в которой техническая подсистема организации, являясь базисной по отношению к формальной и неформальной социальным структурам, определяет особенности этих подсистем. Это обуславливало и его основной недостаток- отсутствие должного внимания к вопросам связи организации с внешней средой и проблемам адаптации производства к меняющимся внешним условиям, что, в свою очередь, приводило к деформации социальных ориентиров управления.

Недостаточная комплексность сформированных подходов к исследованию ключевых факторов, определяющих содержание управления, к началу 80-х гг. XX в. привела к необходимости пересмотра классических социологических школ управления, в результате чего были сформированы новые подходы к управлению: ситуационный подход (П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Томпсон, Г. Щедровицкий, В. Щербина и др.); концепция тотального управления качеством (TQC-менеджмент) (Э. Деминг, Г. Додж, Ф. Б. Кросби, Г. Роминг, В. Шухарт, А. В. Фейхенбаум); концепции управления по результатам (Р. Каплан, Д. Нортон); концепция проектного управления (В. М. Аньшин, К. Ф. Грей, С. Дери, М. Ф. Дубовик, О. Н. Ильина, Э. У. Кемп, С. Ларсон, И. И. Мазур, Р.Ньютон, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковников, М. Л. Разу, М. В. Романова, Б. Скотт, А. С. Товб, М. Г. Троцкий, П. Харпер-Смит, Л. Ципес, В. Д. Шапиро и др.); концепция управления изменениями (И. Ансофф, У. Бриджес, Л. Грэйнер, Дж. Коттер, К. Левин) и др. [452, 9, 344, 392, 396, 117, 165, 16, 101, 261, 228, 213, 261, 9, 206].

В целом, можно констатировать, что вторая половина XX века характеризовалась формированием социальных ориентиров управления и новых концептуальных подходов, ключевая роль в которых стала принадлежать таким характеристикам, как вовлечение работников в деятельность организации, демократизация стиля управления, делегирование



ответственности, формирование человеческого потенциала и инвестирование в человеческий капитал. Выделение данных факторов позволяет говорить о преобладании социальных ориентиров в управлении, привлечении внимания к индивиду, социальным общностям не только как к ресурсу, но и как к полноценному субъекту управления. Тем не менее, управление «как целостное явление, как особая конфигурация связей и отношений между людьми в процессе совместной деятельности, со средствами и результатами этой деятельности не изучалось» [335, с. 123].

Возникновение данных школ и концепций привело к формированию новой парадигмы управления, отвечающей трансформационным условиям постиндустриального общества. Ключевые характеристики новой и старой парадигмы меняются в соответствии с изменениями оснований общественного развития, сменой подходов к организации управления социальными системами, трансформационными изменениями политического, социального и экономического характера. Переход российского общества от индустриального к постиндустриальному определяет переходный характер его развития, соответственно, нельзя однозначно утверждать, что в России уже сформировалась новая парадигма управления. Напротив, анализ различных аспектов управления показал, что сегодня сохраняются элементы старой и новой парадигм управления. Это позволяет выделить ряд существенных характеристик перехода управленческих парадигм в современном российском обществе (табл.1.1).

Таблица 1.1 - Трансформация парадигмы управления

<b>Старая парадигма (индустриальное общество)</b>	<b>Переход (современный период)</b>	<b>Новая парадигма (постиндустриальное общество)</b>
1. Предприятие - «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	<i>1. Предприятие - это открытая система с наличием закрытых элементов и подсистем, определяемая факторами внутренней и внешней среды</i>	1. Предприятие - «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштаба производства и услуг	<i>2. Сочетание разрастания масштабов производства с ориентацией на качество продукции, удовлетворение потребителей</i>	2. Ориентация на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача управления	<i>3. Сочетание различных подходов к управлению, позволяющее реагировать на трансформацию внешней и внутренней среды</i>	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям внешней среды
4. Главный источник прибавочной стоимости - производственный рабочий и производительность его труда	<i>4. Главный источник прибавочной стоимости - люди, обладающие знаниями и условиями для реализации их потенциала, обеспечивающими высокую производительность труда</i>	4. Главный источник прибавочной стоимости - люди, обладающие знаниями и условиями для реализации их потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, нормах, стандартах исполнения	<i>5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и инноваций, на мотивацию работников через внедрение показателей эффективности деятельности, стиле руководства</i>	5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства

О.В. Смагин и В.М. Матюнин обозначили смену управленческой парадигмы как «тихую управленческую революцию», ключевыми чертами которой являются:

- отказ от управленческого рационализма классических школ управления, на первый план выдвигается проблема гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды;

- использование в управлении теории систем, имеющей свою логику и законы;

- ситуационный подход к управлению, составляющий доминанту современной теории социального управления [312].

Сегодня в дополнение к «революционным прорывам», оказывающим существенное влияние на исследование содержания управления, можно добавить новый период (датируемый с 2000-х годов), направленный на формирование новых ориентиров и технологий управления, учитывающих постоянную трансформацию условий функционирования системы общества (политических, экономических, социальных и т. д.). Социальные системы стали рассматриваться как сложные открытые системы, активно взаимодействующие с внешней средой и не только подверженные стороннему влиянию, но и способные самостоятельно влиять на окружение.

В этих условиях управление приобретает сложный содержательный характер, который должен уметь или способен формировать реакцию на происходящие трансформации. Целью управления становится формирование такой системы, которая может рефлексировать под действием внутренних и внешних условий, сохранять устойчивость и саморазвитие. В первую очередь, это формируется в трансформации взаимодействия субъекта и объекта управления.

Категории «субъект» и «объект» управления — это достаточно фундаментальные понятия, они охватывают главные компоненты управления и отражают реальные социальные образования и взаимоотношения. Эффективность управления во многом определяется «правильным решением проблемы соотношения субъекта и объекта управления» [205, с.102].

Таблица 1.2 - Отношение субъекта и объекта в системе управления

Характер взаимоотношений	Представители
Субъектно-объектное отношение	М. Вебер, Ф.Тейлор, Г.Форд, Г. Эмерсон, Г. Черч, А. Файоль, А.К. Гастев [57, 486, 365, 197].
Субъектно-субъектное отношение	Э. Мэйо М. Фоллет, Ф. Ротлисбергер, Ф. Херцберг, Ч. Бернард, Л.Уорнер, К. Г. Барбакова, О. М. Барбаков, Н. А. Костко [461, 462, 475, 374, 419, 362, 27].
Саморегулирование	Н.Винер, У.О. Эшби, Ст. Бир, Ч. Бернард, Г. Саймон, С. Оптнер, С. Черчмен, Р. Акофф [406, 38, 419, 481, 13].

В современной теории управления проблема соотношения субъекта и объекта часто обсуждается в терминах «управляющая система» и «управляемая система» (табл. 1.2). Названные термины подчеркивают своеобразие взаимодействия субъекта и объекта управления, которое проявляется в том, что одна система оказывает упорядочивающее воздействие на другую (В. Г. Афанасьев, В. Н. Иванов, В. С. Карпичев) [22, 149, 168]. При этом, «первая система как бы «просматривает», контролирует вторую систему и целенаправленно осуществляемыми воздействиями придает ее функционированию и развитию направленность, приводящую к достижению определенных результатов» [204, с. 161].

В традиционном понимании управления воздействие односторонне, объект пассивен. Современная парадигма управления вносит новый аспект в восприятие поведения объекта. В результате объект «активно функционирует в развитии системы, в свою очередь воздействует на субъект и вместе с субъектом «соучаствует» в достижении результата (В. Д. Граждан, В. А. Козбаненко, К. Г. Барбакова, Н. А. Костко) [27]. Это взаимодействие субъекта и объекта осуществляется посредством прямых и обратных информационных связей» [23, с. 57].

Объект управления — это и организационная система, и объективные явления, и процессы материального мира, подлежащие воздействию, преобразованию и использованию в интересах людей [134, с. 34]. Соответственно, управляющему воздействию подлежат отношения между людьми (И. М. Слепенков, Ю. П. Аверин, В. С. Карпичев, П. Н. Лебедев) [10, 168, 204].

Управляющая же система несет в себе определенную активность, которая не может быть противопоставлена управляемой системе, они (системы) существуют в определенном гармоничном единстве. Активность здесь означает, что «управляющая система целесообразно воздействует на освоенную ею определенную часть, фрагмент действительности, причем воздействует так, как того требует или допускает природа данного объекта. Иными словами, субъект как бы «погружен» в свой конкретный объект, находя в нем свое определение» [205, с. 89].

Следовательно, зависимость между субъектом и объектом является весьма сложной и противоречивой: «положение о решающем влиянии объекта на построение субъекта, определение их функций, структуры и системы связей имеет принципиальное значение и в теоретическом, и в практическом плане. Его недооценка приводит к преувеличению субъективного фактора, субъект абсолютизируется в своих измерениях, а его связи с внешней средой утрачивают решающее значение», отмечает Ю. А. Тихомиров [334, с. 36].

Многие авторы говорят о возможности слияния или невозможности расчленения объекта и субъекта управления (Г. К. Ашин, В. К. Беленький, М. Марков и др.) [247]. В случае отождествления субъекта и объекта управление трансформируется в самоуправление. Категорию «самоуправление (самоорганизация)» можно определить как «целенаправленный процесс воспроизводства и совершенствования системы (перестройка существующих и образование новых связей между ее элементами)» [248, с. 136]. В подтверждение этому Ю. П. Волков и И. В. Мостовая ставят знак равенства

между понятиями социального управления и самоуправления [235]. Они исходят из того, что социальное управление включает в себя социальный объект и общественно значимые цели управления, а также специфический характер применяемых принципов, методов и технологий. Центральным элементом является «актуальный социальный стимул», позволяющий максимально организовывать мотивацию конкретного человека к самоорганизации [236, с. 12]. Следовательно, в современный переходный период самоуправление и самоорганизация становятся сущностными характеристиками социального управления.

В этом случае современная управленческая парадигма в качестве ключевого основания определяет возрастающую роль самоуправления (самоорганизации) в субъектно-объектном взаимодействии, так как это позволяет развивать адаптивные характеристики системы в трансформационных условиях. Доминирование субъектно-субъектных отношений является специфическим свойством современного управления.

Переходный характер становления управленческой парадигмы в российских реалиях заставляет обратиться не столько к ее содержанию, сколько к системе концептов, которые она определяет в качестве ключевых для современной системы управления. Ключевыми концептами современной парадигмы управления, исходя из содержательных характеристик трансформационных процессов, исследованных в предыдущем параграфе, являются: характер взаимодействия внутренней и внешней среды организации; отношение внутри системы управления (субъект-объект); роль, потребности и функции человека в системе управления.

Поиск содержания данных концептов определил формирование новой парадигмы управления, а попытки исследования, систематизации, обоснования содержания и роли отдельных характеристик концептов, ее составляющих, определили становление и развитие новых концепций управления,

систематизация которых предлагается Е. А. Боргардт, М. В. Вишняковой (Приложение 1) [42].

Анализ современных концепций, представленных в данной систематизации, позволяет выделить их общие и специфические черты. В качестве ключевого концепта современной управленческой концепции предлагается ориентация на человека как главный ресурс организации и потребителя, определяющего целевые установки деятельности организации и формирующего качественные характеристики персонала (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Систематизация общих и специфических черт современных концепций управления

Однако, ни одна из современных концепций не включает в себя комплексный подход к управлению ориентированный на человека с его свойствами и функциями, качественными характеристиками, способностью одновременно выступать как производителем и потребителем социальных

благ, так и ресурсом, способным обеспечить устойчивость функционирования организации в трансформационных условиях.

Необходимость развития данного направления исследований доказывается тем фактом, что сегодня при анализе управления в социальных системах все больший интерес формируется не столько вокруг организаций, сколько вокруг субъектов (акторов), создающих и изменяющих своей деятельностью данные системы. Значительный вклад в эти исследования достигается за счет использования ситуационного подхода, который предусматривает вероятностный характер механизмов управления (К. Вейк, А. Петтигрю, Д. Сильвермен, Б. Роуэн) [492, 396]. Именно этот подход позволяет формировать содержание концептов современного управления, спровоцированного трансформационными условиями, когда перед управляющим субъектом стоит задача не столько разработки и соблюдения норм и правил рационального поведения, сколько их трансформация, так как он постоянно пребывает в «пограничной ситуации» [336, с. 32].

Подобные же концепты формируются и в деятельностно-активистском подходе (П. Бурдье, Э. Гидденс, П. Штомпка, Ж. Т. Тощенко и др.), который открывает новые возможности социологической интерпретации управления [53, 91, 391, 350]. Так, Ж. Т. Тощенко считает, что именно данный подход определяет управление как «согласованную систему действий социальных акторов, поддерживающих и конструктивно изменяющих социальный порядок без насилия и манипуляции другими участниками совместной деятельности в контексте данной культурной среды» [353, с. 99].

Комплементация разработок различных научных школ и современных концептуальных подходов к управлению позволяет определить, что в условиях постоянных трансформационных изменений в основу управления социальными системами, одной из которых является организация, предприятие, должна быть заложена концепция социально-ориентированного управления (К. Н. Герендорф, Э. Мэйо, А. Морено, Ф. Ротлисбергер и др.), так как именно



она определяет в системе управления наличие обратной коммуникативной связи с объектом управления, выделяет наличие механизмов самоорганизации и саморегулирования в различных социальных общностях, выдвигает принцип партнерства и социального участия [396, 459, 238, 475].

Эти концепты особенно важны в трансформационных условиях развития российского общества, когда при осуществлении перехода к цивилизованным рыночным отношениям наблюдается рост неопределенности и социальных рисков.

Таким образом, в XXI веке центром внимания управленческих концепций становится человек и человечество, а качество человеческого капитала - определяющим фактором его развития [208, с. 136].

Еще А. Маслоу применительно к функционированию социально-экономических систем предприятия определял значимость социально-ориентированного управления [223]. «Эффективным может быть только такое управление, которое построено на научных концепциях и рекомендациях, т. е. оно становится плодотворным при реализации процессом управления не только предметного воздействия, но и совокупности связей и отношений между людьми, непосредственно участвующими в совместной деятельности. Независимо от того, в какой сфере жизни осуществляется процесс управления, оно относится к регулятивным механизмам социальной практики. Следовательно, управление должно рассматриваться как целостное явление, включающее в себя связи и отношения между людьми в процессе совместной деятельности со средствами и результатами этой деятельности» [460, с. 94].

Отсутствие данных ориентиров в практике управления приводит к снижению эффективности управления, проявлению негативных социальных трансформаций в обществе. По мнению Ж. Т. Тощенко и С. В. Харченко, распространение прагматического подхода к человеку только как к рабочей силе, «ресурсу производства», имевшего место в социально-экономической политике предприятий, способствовало деформации стимулов и мотивов труда,

что и стало одной из причин падения трудовой и социальной активности, появления иждивенческих настроений и роста социального равнодушия» [352, с. 34].

Значимость социально-ориентированного управления организацией подчеркивает и П. Друкер, отмечая, что «разными группами работников нужно управлять по-разному; одной и той же группой работников следует управлять по-разному в разных ситуациях. Все чаще «служащими» следует управлять как « партнерами», а партнерство уже исключает «управление», поскольку предполагает равенство участников. Партнеры не могут приказывать друг другу. Они могут только убеждать друг друга... Людьюми не надо «управлять». Задача – направлять людей» [126, с.39]. Таким образом, он указывает на важность таких характеристик концепции социально-ориентированного управления, как развитие партнерства и формирование полисубъектных отношений в управлении организацией.

М. А. Буданова, отмечая актуализацию социально-ориентированного управления для современных трансформационных условий, определяет, что «в условиях кризиса и нестабильности система социального управления... должна приобретать функцию снижения негативных последствий социальных рисков для людей». По ее мнению, «социально-ориентированное управление — это целенаправленное воздействие управленческой системы, направленное не только на удовлетворение нормативного уровня социально значимых потребностей общества, но и на качественное улучшение этого уровня» [53].

Исходя из концепта «взаимодействие внутренней и внешней среды» социально-ориентированное управление в рамках организации выражается в целенаправленном воздействии управленческой системы на состояние внешней и внутренней среды, совокупность которых и определяет социальные реалии жизнедеятельности индивида.



Рисунок 1.4 - Содержание концепта «взаимодействие внешней и внутренней среды» социально-ориентированной концепции управления

Социально-ориентированное управление с позиции концепта «взаимодействие внутренней и внешней среды» также формирует функциональную направленность управления организацией, ориентированного на формирование социальной ответственности организации по отношению к внутренней и внешней среде (рис. 1.4).

В.К. Гончарук отмечает, что концепт «отношение внутри системы управления (субъект-объект)» в концепции социально-ориентированного управления раскрывается через формирование субъектно-субъектных отношений в основе управления [96, с. 202]. Формирование системы управления основывается на принципе обратной связи, когда «в любом взаимодействии источник (субъект информации и управления) и приемник (объект информации и управления) неизбежно меняются местами.

Следовательно, и в процессе социально-ориентированного управления происходит обратное влияние объекта управления на его субъект» [96, с. 209]. Данные характеристики позволяют говорить о том, что «высшее выражение социально-ориентированное управление находит в форме социального самоуправления». Соответственно, ключевым основанием отношений внутри системы управления, определяющим его концептуальное основание, является самоуправление.

Кроме того, принцип обратной связи относительно концепции социально-ориентированного управления реализуется не только в системе субъектно-субъектных отношений, но и при определении концепта «роль, потребности и функции человека в системе управления», так как предполагает широкую инициативу, активное понимание, сотворчество объекта управления. Обеспечение структурированных условий для реализации инициативы, понимания и сотворчества возможно не только при развитии самоуправленческого основания, но и самоорганизации как процесса «упорядочения в открытой системе за счет согласованного взаимодействия множества элементов, ее составляющих», как подчеркивает В. А. Куц [201, с. 20].

Исходя из характеристик концептов, социально-ориентированное управление организацией представляет собой целенаправленное упорядоченное взаимодействие субъекта и объекта управления, основанное на принципах обратной связи, соучастия и социальной ответственности в условиях интегративной взаимосвязи внешней и внутренней среды с целью достижения качественных изменений состояния организации (табл. 1.3).

Однако, следует заметить, что зачастую наблюдается разрыв между научными подходами к социально-ориентированному управлению и практикой их реализации. Существует не только несовпадение между современной парадигмой управления, содержательными основаниями социально-ориентированного управления и их реализацией, но и в принципе отсутствие

научных основ при формировании систем управления в организациях. На предприятиях управленческая деятельность сводится к решению административных задач и не носит стратегического характера, и как следствием этого является то, что работники не принимают участия в формировании системы социального партнерства, на предприятиях работники доверяют только лицам, принимающим решения.

Таблица 1.3 – Содержание концепции социально-ориентированного управления

Компоненты	Содержание
Цель управления	Изменение качественных характеристик деятельности организации за счет формирования условий для активного вовлечения индивидов в качестве ресурса, способного обеспечить устойчивость функционирования организации в трансформационных условиях
Специфические принципы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Открытость</li> <li>- Обратная связь</li> <li>- Социальная ответственность</li> <li>- Соучастие в управлении</li> <li>- Интегративность</li> </ul>
Взаимоотношение субъекта и объекта управления	Субъектно-субъектное взаимодействие с элементами самоуправления и самоорганизации
Характер отношений внутри управляемой и управляющей подсистем	Взаимодействие, партнерство, соучастие, инициатива
Специфические функции управления	Адаптивная Интегративная Инициативы [96]

Вышесказанное в целом отражает позицию, занимаемую рядом российских социологов, которые подчеркивают, что российское общество в результате социальных преобразований качественно не изменилось. Т.И. Заславская отмечает, что система экономических и политических институтов далеко не такова, как утверждают крайние либералы, что это не тот рынок и не та демократия, о которой они заявляли [140]. И соответственно, современные методы управления не всегда сформированы в рамках концепции социально ориентированного управления.

По мнению Ю.А. Левады, под внешне обновленными институциональными формами часто скрываются социальные практики, характерные для советского, а иногда и для дореволюционного прошлого [206, с. 9]. С ним солидарен и Б. Б. Радоман, который отмечает, что глубинная сущность частично преобразованной системы во многом остается незатронутой [285]. Представляется, что преобразование социального пространства затрагивает три оси: институциональную, социоструктурную и деятельностно-культурную. Не составляют исключение и институты социального управления. Несмотря на проведенную институциональную реформу, трансформация системы управления показала слабое изменение «правил игры». В отечественной системе управления по-прежнему прослеживается восприятие руководства организацией как источника абсолютной власти, низкая ценность личности в сравнении с интересами коллектива, слабое уважение формальных правил, отсутствие безоговорочного уважения к таким ценностям, как образование, известность, успех.

Оказывает давление на систему социально-ориентированного управления и исторически сформировавшийся архетип. У многих сотрудников до сих пор сохраняются прежние ценности и установки. Об этом свидетельствует действенность мер морально-психологического стимулирования: многие работники весьма позитивно реагируют на похвалу в их адрес со стороны руководства на собрании коллектива, благодарности с занесением в трудовую книжку и другие аналогичные меры, знакомые из недавнего прошлого командно-административной системы [40, с. 13-16]. Одной из проблем, которые возникают под давлением существующего архетипа, является преобладание неформальных практик в области регулирования социально-трудовых отношений. В частности, в исследовании В. А. Ядова и Дж. Дебарделебен показано превалирование неформального регулирования (90 % социально-трудовых отношений базируется на неформальных договоренностях), что обусловлено, по мнению вышеуказанных авторов,

российским трудовым законодательством [412, 114]. Рассматривая причины сложившейся ситуации более детально, можно прийти к выводу о том, что она обусловлена историческими особенностями управления и преобладанием устаревших ценностных установок, сформировавших определенные стереотипы поведения.

Нельзя не согласиться и с Ю. Д. Красовским, который отмечает дифференциацию управленческих позиций на различных уровнях по критерию формальности:

- на формальном уровне управленческая позиция осознается как приобретение определенного должностного статуса, при котором наделенному правами и обязанностями руководителю необходимо обеспечивать организационный порядок в пределах своей профессиональной компетенции;
- на полужурмальном уровне управленческая позиция осознается как переживание ответственности за выполнение заданий подчиненными, что обеспечивается предоставленной руководителю властью в исполнении его функций;
- на неформальном уровне управленческая позиция осознается уже как подчиненное чувству долга влияние руководителя на сотрудников благодаря его авторитету [192].

Данные обстоятельства подчеркивают необходимость формирования концептуальной модели социально-ориентированного управления, основанного на принципах самоорганизации, самоуправления, саморазвития с максимальным вовлечением работников в качестве управленческого ресурса.

В современных кризисных условиях начали прослеживаться тенденции смещения содержания управления современными корпорациями в сторону формирования и развития социальных ориентиров, работы с персоналом. Подтверждением этому выступает состояние рынка труда. Результаты исследований Института социологии РАН показывают, что в период осени 2014 - весны 2015 гг. страх безработицы оказался одной из основных «боле-

точек» российского общества. Согласно официальным данным, безработица в 2012 г. в России составляла 5,4 %; в начале 2016 г. – 5,8 %, или 4,4 млн. человек; в 2017 г. – 5,7 %; в конце 2018 г. – 4,8 %, или 3,7 млн. чел. Соответственно, в условиях кризиса главным в ответственности перед сотрудниками является сохранение рабочих мест и существующего уровня оплаты труда. Если оценивать в масштабах страны положение дел в этом вопросе, основываясь на официальной статистике, то оно выглядит более или менее благополучно, т. е. кризис не вызвал масштабного роста безработицы, и в этом большая заслуга принадлежит бизнесу, что является показателем его социально-ориентированного и ответственного поведения в целом.

По мнению экспертного сообщества, в «современном российском кризисе по отношению к персоналу предприниматели стали вести себя несколько более ответственно, чем во время кризиса 2008–2009 гг., когда компании сокращали затраты на персонал без всяких правил, а руководство просто спускало главам подразделений квоты на различного рода сокращения». Заместитель генерального директора по управлению персоналом и корпоративной культуре ФК «Уралсиб» Е. Успенская отмечает, «что, если в условиях прошлого кризиса «вымывались» наименее квалифицированные, а иногда и «неудобные» сотрудники, то сейчас в приоритете использование понятных технологий оптимизации бизнес-процессов, пересмотр функционала компаний и отказ от наименее приоритетных функций, внедрение нормирования. Сокращение штата тоже ведется, но по определенной прозрачной технологии. В кризисный период 2008-2009 гг. сотрудников увольняли с выплатой 0,8–2 окладов, в зависимости от региона и должности, теперь – с выплатой от двух окладов, в зависимости от стажа и бэкграунда. В прошлом кризисном периоде активно практиковалось увольнение по соглашению сторон, в приоритете - по собственному желанию. В 2015 г. крупные корпорации предпочитают увольнять работников на основании официального сокращения штатной численности со всеми причитающимися по закону выплатами» [61].



Если ранее в условиях кризиса компании урезали социальные пакеты, отказывались от каких-то опций полностью, то сейчас бизнес в основном стремится сохранить перечень социальных льгот для сотрудников. « Большая часть компаний уже гораздо более цивилизованно и социально ориентировано ведет себя в условиях кризиса. Выросла социальная ответственность компаний по отношению к собственным сотрудникам», – констатирует Е. Успенская.

Выводы о повышении социально ориентированного поведения бизнеса по отношению к персоналу можно признать соответствующими действительности, но при этом необходимо отметить, что они относятся, прежде всего, к передовым крупным компаниям и предприятиям с государственным или иностранным участием. Социальные ориентиры российского бизнеса, по мнению Е. Я. Виттенберга, в условиях кризиса реализуются в рамках законодательства и с максимальным учетом интересов персонала компаний, с участием его представителей и профсоюзов в принятии соответствующих решений [62]. Система мер, реализуемых компаниями по снижению социальной напряженности в условиях кризиса, представлена информационными кампаниями, освещающими проводимые структурные изменения, мероприятиями по профессиональной переподготовке, содействию в трудоустройстве, а также компенсационными выплатами сотрудникам, попадающим под сокращение, и другими действиями, смягчающими болезненный процесс сокращения персонала в условиях кризиса.

Сохранение социальных ориентиров по отношению к внешней среде в поведении крупных компаний в условиях кризиса подтверждается данными опросов по исследованию благотворительной деятельности, размещенными на сайте «philanthropy.ru» (от 1-2% до 18% чистой прибыли тратится бизнесом на благотворительные программы). Крупный бизнес, осознавая, что государству все труднее решать социальные задачи и поддерживать незащищенные слои населения, стремится сохранять благотворительные программы. В условиях трансформаций последних лет крупные компании стали стремиться к усилению

социального эффекта от использования благотворительных средств, снижению организационных «прослоек» в благотворительной деятельности в виде разнообразных посреднических организаций.

Представляется, что уход от негативных факторов и встраивание в российскую практику социально-ориентированного управления существующих в отечественном характере позитивных качеств (трудолюбие, высокий потенциал достижения целей, самопожертвование, пристрастие к национальной идее) может привести к формированию специфических конкурентных преимуществ организации. Реализация таких важных постулатов социально-ориентированного управления, как антитехнократический подход к управлению, учет в рамках управленческих воздействий конкретных потребностей сотрудников, необходимость анализа социальных (а не только экономических) последствий управленческих решений, акцент на согласовании интересов сотрудников, «гуманизация» управления, внешняя социальная приоритетность, взаимная социальная ответственность, позволит достичь максимального управленческого эффекта.

Таким образом, в условиях трансформации определяются новые приоритеты концепций управления, формируются социальные ориентиры управления как методологическое обоснование необходимости использования суммарного эффекта всех свойств индивидов в процессе управления, их самоорганизационных оснований и возможностей влияния на внутреннюю и внешнюю среду организации.

### 1.3 Синергетический подход в исследовании систем управления

Внешняя и внутренняя среда современного предприятия - это ключевая трансформационная среда, двойственный характер которой заставляет современную организацию искать универсальные и, в то же время, специфические пути развития, которые отражают управленческую реакцию как

на внешние, так и на внутренние изменения. Определяя состояние развития мира на современном этапе, В. Л. Романов описывает его как «неравновесное», но указывает на «динамическую организованность», когда «при любых трансформациях социальных систем отношения людей продолжают оставаться открытыми для их упорядочения, имеются ориентиры и способы этого упорядочения» [293]. Данные ориентиры формируются новыми парадигмальными изломами общественного развития, в процессе которых создаются управленческие системы иного порядка, ориентированные на функционирование открытых систем, чувствительных к трансформациям внешней среды.

Необходимость обеспечения стабильности в функционировании всех сфер жизнедеятельности российского общества вызывает необходимость более глубокого исследования открытых самоорганизующихся систем с неравновесной и нелинейной социальной динамикой, которые характеризуются наличием взаимозависимостей, множественных социальных бифуркаций, возникающих вследствие даже незначительных флуктуаций, которые наиболее полно рассматриваются П. Амбаровым, Г. Зборовским, С. Капицей, С. Курдюмовым, Г. Малинецким, Г. Хакеном в рамках синергетики [18, 164, 280, 371]. Таким образом, высокая степень неопределенности, присущая современным процессам, и является основанием для исследования новых подходов к социальному управлению с целью поиска новых факторов, определяющих его эффективность.

Как уже отмечалось ранее, современная парадигма управления определила открытость социальной организации, активное взаимодействие с внешней средой и субъектно-субъектное взаимодействие (самоуправление, самоорганизацию) в качестве основания функционирования управленческих систем, что, в свою очередь, привело к возрастанию роли теории сложных систем (синергетики) в обосновании содержания функционирования социальных организаций, перенеся акцент исследований с внутренней среды

социальной организации на внешнюю. По мнению таких ученых, как Г. Симон, К. Веик, Т. Бернс, Дж. Сталкер, Ч. Перро, Д. Марч, именно синергетика позволяет понять, как социальные организации адаптируются к окружающей среде [481, 494, 427]. Кроме того, синергетический подход к управлению социальными системами обоснован и парадигмальными изменениями ключевых концептов управления, вышедших на первый план в современной управленческой парадигме, в числе которых открытость сложной социальной системы и взаимодействие ее с внешней средой, неустойчивое состояние внешней среды в условиях трансформации, а также формирование самоуправленческого основания системы управления, которое обеспечивает устойчивость к разрушительному воздействию на организацию внешних трансформационных изменений за счет самоорганизации.

Таким образом, именно синергетический подход взаимоувязывает современные концепты управления в единую систему, и это обстоятельство требует более детального исследования его возможностей для развития современной концепции социально-ориентированного управления.

В познании таких сложных систем и процессов, какими являются социальные системы, обладающие способностью к саморазвитию и практически всегда находящиеся в состоянии той или иной степени неравновесности, невозможен примитивный перенос понятий из синергетики в теорию управления, важен поиск адаптивных и аналоговых методов представления синергетической природы управления социальной системой [193].

В различных научных источниках синергетику характеризуют по-разному. Основные определения данной понятийной категории представлены в следующих тезисах:

- термодинамика открытых систем, которые находятся вдали от равновесия;

- наука о самоорганизации биологических, физических и социальных систем;
- наука о неустойчивых состояниях, которые предшествуют катастрофе, а также об их дальнейшем развитии;
- наука о когерентном, коллективном поведении систем, характеризующихся разнообразной природой;
- наука о неких универсальных законах эволюции в обществе и природе и др. [48, с. 48].

Е. Г. Пугачева, комментируя все подходы, определяет, что синергетика, или теория сложных систем, представляет собой «научное направление, изучающее законы самоорганизации систем различной природы» [280, с. 170]. Соответственно, ключевыми объектами исследования в синергетическом подходе выступают «самоорганизация» и «система».

Именно эти понятия, первоначально определяя термин «синергетика», выдвинул в качестве ключевых Г. Хакен. Под синергетикой он понимал междисциплинарное направление, обозначающее «самоорганизацию, целенаправленный процесс, в ходе которого создается, воспроизводится или совершенствуется организация сложной динамической системы» [370].

Опираясь на данный подход, В.В. Суворов сформулировал определение синергетики как процесса (греч. *synergetikos* — совместный, согласованно действующий), который представлен научным направлением, изучающим процессы образования массовых (коллективных) взаимодействий объектов (элементов, подсистем) [326]. Синергетика как процесс, по его мнению, определяется следующими характеристиками:

- «происходит в открытых системах в неравновесных условиях;
- сопровождается интенсивным обменом информацией подсистем с системой, а системы с окружающей средой;

- характеризуется самопроизвольностью (отсутствием жесткой детерминации извне) поведения объектов (подсистем), сочетающейся с их взаимодействием;

- имеет в результате упорядочение, самоорганизацию, уменьшение энтропии, также эволюцию систем» [326].

Данные характеристики достаточно универсальны и объясняют поведение сложных систем - теорию, родившуюся в рамках естественнонаучного знания (Г. Хакен, И. Пригожин) [370, 269]. Ее универсализм позволил начать исследования возможностей использования синергетической модели в социологии, так как стало затруднительно, а порой и невозможно объяснить принципиальную непредсказуемость поведения сложных систем на длительном отрезке времени в рамках существующих теорий.

В истории развития социологии элементы синергетического подхода уже имели место. Так, в теории структуризации (Э. Гидденс) и конструктивистском структурализме (П. Бурдьё) высказывались суждения о необходимости преодоления противопоставления объективистских (физикалистских) и субъективистских (психологических) подходов в социологии [91, 53, 426]. Смещение исследовательского интереса от изучения социальных структур к социальным процессам, по мнению П. Бурдьё, является реляционным принципом мышления, характерным для естественных наук, а упор на отношение и связи в социологических исследованиях все больше сопрягает их с синергетикой [426].

Д. Урри обосновал и систематизировал основания, определяющие необходимость перехода синергетического подхода из естественнонаучного знания в социологический дискурс:

1. сжимается пространство и время, причем, не вследствие хаоса или порядка, а вследствие метастабильности;

2. расширяется значение и объемы коммуникационных технологий, которые отнимают первенство в «организационных режимах у иерархии, передавая его компьютеризованным сетям»;

3. возникают и развиваются «глобальные микроструктуры» (антиглобалистские движения, финансовые рынки, террористические сети), определяющие принципы и образцы самоорганизации;

4. увеличивается гиперсложность продуктов и технологий;

5. возрастает значение гибридных систем социальных отношений и физических объектов (здравоохранение, терроризм, глобальное потепление и т.п.), предполагающих и порождающих сочетание между физическим, биологическим и социальным мирами;

6. проявляется все большая непредсказуемость событий и их последствий в пространстве-времени, особенно непредсказуемость тех сложных путей, по которым события возвращаются к тем, кто инициировал сами процессы, демонстрируя «эффект бумеранга»;

7. формируются различные нелинейные изменения в отношениях, семьях и обществах, происходящие по всему свету и не содержащие ясной связи между «причиной» и «следствием»;

8. увеличивается значение точек бифуркации;

9. широко распространяется восприятие всех организмов и материальной среды Земли как чего-то единого, самоорганизующейся системы;

10. разрастается организация самой науки на глобальной основе [363].

Впервые в современной российской науке синергетический подход в социальном познании использовала В.В. Василькова. Она определила, что интерес к социосинергетике вызван стремлением исследователей отыскать объективные законы социального упорядочения. Синергетика определила посыл к исследованию вопроса соотношения порядка и хаоса, формулируя новое эпистемологическое содержание относительно хаоса, согласно которому «его надо понимать и принимать: понимать его созидательную роль в

мироорганизации и принимать как неизбежный и необходимый элемент в общей картине мироздания». Разделяя идеи У. Эко относительно социосинергетики о том, что «выработать пути использования беспорядка можно, только проникнув в логику ситуации непрерывного конфликта», В.В. Василькова пытается через синергетический подход определить универсальные закономерности возникновения порядка из хаоса относительно социальных систем и выявить наиболее общие закономерности самоорганизующегося мира [57, с. 6].

По мнению же Н.Н.Мещеряковой, появление синергетики в социологии позволяет реализовать попытку формирования комплексных моделей, сочетающих систему и социальное действие, интеграцию человека в его социальную, культурную, телесную, сознательную и бессознательную данность и макросоциальную динамику. Синергетика представляет систему как целостный объект, в котором акцент делается «не столько на сами элементы, сколько на связи между ними, обеспечивающие такую целостность» [230, с. 63]. Понятие «система» объединяет социологию и синергетику, позволяя дополнить социологическое знание более углубленным анализом отношений внутри системы и факторов, на них влияющих.

Существенной особенностью синергетики, которая актуализирует ее применение в современных трансформационных условиях, является исследование сложных, нестабильных, неустойчивых систем. Она определяется как «наука о неустойчивых состояниях, предшествующих катастрофе, и их дальнейшей эволюции (теория катастроф), наука об универсальных законах эволюции природы» [369]. Б. А. Мукушев, называя синергетику «методологией познания и механизмом оптимального управления сложноорганизованными системами живой и неживой природы», определяет, что в современных условиях именно синергетический подход к исследованию социальных систем, «дает человечеству шанс на выживание, это своеобразный «предупредительный вызов» окружающей действительности и мировому сообществу» [241].



Неустойчивость становится ключевым свойством социальных систем в условиях трансформаций, вызванных цивилизационными, политическими, экономическими, культурными, социальными изменениями, сменой управленческих парадигм, которые могут привести как к разрушению системы, так и к переходу на новый, более качественный уровень развития.

По определению Э. Ласло, исследовавшего цивилизационные трансформации (макродвиги) через призму синергетического подхода, современность определяется третьей, критической (или «хаотической») фазой макродвига, динамика которого репрезентируется тем, что в синергетике именуется параметром порядка [395]. Именно в этой фазе, когда человеческое общество достигает пределов своей стабильности, оно становится сверхчувствительным и остро реагирует на малейшие флуктуации. В критической точке хаоса макродвига, в принципе, может обрести свой новый смысл утверждение, согласно которому будущее не столько предсказывается, сколько создается. То есть, трансформационные условия, формирующие неустойчивость системы, становятся благоприятными с позиции возможности незначительного воздействия для достижения значимых результатов функционирования системы, достижения ею определенных целей. Соответственно, именно в этих условиях формируется необходимость создания незначительных управленческих воздействий на систему, способствующих более эффективному ее функционированию.

В этом случае перед системой управления встает задача выхода на точку смены траектории развития системы, определение факторов, под воздействием которых система перестает притягиваться к предыдущему стационарному состоянию и устремляется к новому. Новый порядок приходит на смену старому, потому что старый исчерпывает свои ресурсы, доводит систему до состояния бифуркации, то есть до смены характера движения системы на определенном временном интервале при изменении одного или нескольких параметров. Следовательно, изменение установившегося режима

функционирования системы происходит в точке бифуркации. Это точка перехода к новому порядку развития системы, точка выбора одного из возможных режимов функционирования, точка ветвления пути системной эволюции. В современных условиях точкой бифуркации выступают трансформационные изменения общественного развития, смена управленческих парадигм.

В точке бифуркации происходит и смена управленческой парадигмы. Ю. Лотман писал, что всякая культура проходит в своем развитии точку бифуркации, в которой происходит взрыв, «вспышка еще не развернувшегося смыслового пространства. Оно содержит в себе потенциально все возможности будущих путей развития» [288]. При этом Л. Д. Бевзенко подчеркивает особенности бифуркационного состояния системы, определяя, что бифуркации могут инициироваться не только внешними условиями, но и самим субъектом управления при условии, что его деятельность накладывается на определенные социокультурные условия и действующие социальные механизмы, то есть сама деятельность является своего рода аттрактивной структурой [30].

В социальном контексте понятие аттрактора рассматривается В. А. Асеевым, В. П. Бранским, С. Д. Пожарским и др. [21, 49]. С позиции данных авторов, аттрактор является ключевой категорией синергетики, которая определяется как относительно устойчивое состояние системы, притягивающее траектории развития системы. Соответственно, аттрактор - это совокупность характеристик, определяющих ключевой концепт развития системы. М. В. Максимова, развивая синергетический инструментальный тезаурус нового подхода к управлению, сформулировала его содержание как устремленность (движение) в область действия конкретного (желаемого) аттрактора, определяющего возможности корректировки процесса самоорганизации в соответствии с желаемыми целями [214]. Следовательно, синергетический подход в управлении определяет, что именно аттракторы

формируют целевые установки управления в условиях трансформационных изменений, которые в синергетике определены как точки бифуркации.

В точке бифуркации вариативность развития определяется тем, что перед системой открывается несколько притягивающих (аттрактивных) состояний, и функция управления здесь заключается в формировании таких условий, при которых система необратимо делает выбор в пользу одного из них. Происходит то, что С. П. Курдюмов и Е. Н. Князева называют «выпадением на аттрактор» [165]. «Спектр структур-аттракторов предопределен как спектр возможностей, но не более того. Если произошло событие выхода на аттрактор, то в открытой нелинейной среде имеет место процесс самодотраивания, процесс выпадения на аттрактор. И он так же естественен, как процесс падения тел в гравитационном поле притяжения Земли» [165]. Следовательно, в рамках синергетического подхода управление становится не столько иницируемым действием субъекта управления, сколько совокупностью внешних и внутренних условий, которые запускают процесс саморегулирования процессов внутри системы.

И. А. Аглиуллин определяет данный процесс как «резонансное воздействие», подчеркивая, что важен не объем и интенсивность управляющего воздействия, а его правильная организация, согласованность внутренних качеств и свойств системы, являющихся предпосылкой ее устойчивого развития в направлении достижения выдвигаемых целей. Тогда задачей управления становится подталкивание системы малым резонансным воздействием к одному из собственных и благоприятных путей развития, чтобы обеспечить самоуправляемое и самоподдерживаемое движение в условиях неустойчивости.

Я. И. Свирский утверждает, что управление заключается не в «подавлении хаоса», а в выработке способов «движения внутри него» [304, с. 101]. По сути, он призывает к высокой степени адаптивности организации - «избегании точек бифуркации, где хаос проявляет себя с особой силой, ...

попытке научиться управлять внутри точки бифуркации, ... чтобы производились новые параметры порядка» [304, с. 103]. Отсюда следует, что именно хаос и порядок в управленческом концепте синергетического подхода вкладывает в основу управления способность видеть неустойчивости организации, имеющие «нелинейный», «фрактальный» характер.

В. С. Степин, развивая исследование содержания управления в рамках синергетического подхода, подчеркивает, что «человекообразным системам присущи позитивные синергетические эффекты, когда глубоко осмысленные и научно обоснованные воздействия на них в точках бифуркации позволяют малыми управленческими силами достичь несоизмеримо больших результатов» [324, с. 33].

В этих условиях требует внимания проблема соотношения управления и самоуправления в синергетике, которую относят к современным научным парадоксам В. П. Бранский и С. Д. Пожарский. «Управление всегда связано с сознательно построенной и поддерживаемой в рабочем состоянии организацией,- отмечают они, - а самоорганизация же не требует участия такого организатора, иначе она не была бы самоорганизацией, как и самоуправлением. Между управлением и самоорганизацией возникает конфликт, создающий впечатление, что эти процессы несовместимы» [50]. Научный дискурс по поводу разрешения данной проблемы развернулся через призму синергетической теории социального отбора. В соответствии с ней, противоречие между самоорганизацией и управлением остается до тех пор, пока управленец выступает по отношению к самоорганизующейся системе в роли «внешнего наблюдателя». Ситуация меняется, когда управление попадает внутрь системы, входит в состав детектора и начинает принимать активное участие во внутренних взаимодействиях элементов системы. В этом случае бывший наблюдатель становится участником управления самоорганизацией системы. Соответственно, синергетика не претендует на взаимоисключение «управления» и «самоуправления», напротив, обосновывает их сочетание для

достижения эффекта управляемости, через активные связи внутренней и внешней среды.

Именно синергетический подход позволяет, по мнению В. И. Аршинова, «перейти от описаний динамики систем к описаниям в терминах отдельных различимых путей-траекторий», хотя данное утверждение подвергалось критике И. Р. Пригожина [19,271]. Тем не менее, именно использование в социологическом дискурсе синергетического подхода в области управления позволяет формировать прогнозные модели его функционирования через призму сочетания различных факторов, трансформаций внешней и внутренней среды.

Нестабильность внешних условий, определяемая цивилизационными макродвижениями, определила условия функционирования социальных организаций. Смена управленческих парадигм привела к открытости социальных организаций, а это, в свою очередь, определило ее неравновесность. Открытая система не может в своем развитии оставаться равновесной, т.к. ее функционирование требует постоянного взаимодействия с внешней средой, в результате чего неравновесность системы возрастает, прежние элементы системы разрушаются, разрушается и структура. Относительно стабильное состояние неравновесной системы связано с устоявшимся режимом ее функционирования, положением равновесия, к которому она стремится, несмотря на воздействие флуктуаций, отклоняющих ее от этого состояния. Но всякая устойчивость в нелинейных системах относительна и имеет место до определенных пределов, после чего система может выйти на новый режим функционирования.

Таким образом, сущностным основанием развития синергетического подхода к управлению становится малое воздействие на социальную систему, где ключевым элементом является индивид и его свойства, с целью выбора путей развития в условиях нестабильности.

Преодоление неустойчивости, трансформация хаоса в порядок и обратно, выход на новый режим функционирования осуществляется в результате самоорганизации социальной системы. В этом случае самоорганизация становится ключевым основанием, исследуемым синергетикой, определяемым как «системное явление самопроизвольного возникновения и автономной поддержки сложных структур, порядков и согласованного поведения», в чем и проявляется ее сущность относительно управления в условиях использования синергетического подхода. Следовательно, именно синергетический подход к управлению организационными системами призван ориентировать на распознавание, запуск и поддержку самоорганизующих тенденций.

Таким образом, характер и содержание управления в современных условиях определяется самоорганизацией и бифуркацией. Объективно мнение Ю. В. Шишкова, который отмечает, что «самоорганизация определяется как эндогенное изменение параметров системы для обеспечения ее выживания в изменяющихся условиях, а «бифуркация - недетерминированный переход системы на одну из качественно новых траекторий развития» [389, с. 289]. В связи с тем, что эти процессы реализуются в человекообразных системах, определение характера самоорганизации в социальных системах при синергетическом подходе будет зависеть от формата субъектно-субъектных отношений.

Синергетика, или конкретнее, синергетика социального управления определяет в своем содержании «особое несводимое ядро», которое само, «будучи невидимым, актуально непрорисовываемым, обеспечивает возможность синергетического дискурса, синергетических исследований, связанных со столь непростой проблемой, как выявление тех аспектов, которые позволяют чему-то самоорганизовываться без управляющей руки в сложные структурированные образования. Самовозникающие параметры порядка не сводимы к «абстрагированию» или «аппроксимации», они обладают собственным статусом и потому затрудняют четкое расчленение на две

отчужденные, хотя и взаимозависимые составляющие, какими являются классические «субъект» и «объект» [304, с. 120].

Более того, самоорганизация в рамках синергетического подхода выражена в самой его транскрипции: «синергена» понимается как содействие, сотрудничество [112, с. 44]. Современная управленческая парадигма, определяя в качестве ключевого основания управления развитие партнерства внутри субъектно-субъектных отношений, образует условия для реализации субъектно-субъектных отношений на принципах партнерства, и индивиды включаются в процесс управления на условиях сотрудничества и содействия, тем самым в рамках синергетического подхода развивается концепция социально-ориентированного управления.

Основатель синергетического подхода Г. Хакен в своих исследованиях заявляет взаимосвязь социальной системы и индивидов, ее формирующих. Организация как социальная система является упорядочено структурированной. Соответственно, в ней формируются своеобразные взаимоотношения между отдельным индивидуумом и упорядоченной структурой. «Структура подчиняет себе индивидуумы; однако верно и обратное: именно индивидуумы и поддерживают существование структуры» [370].

Значения индивида Г. Хакен подчеркивает, характеризуя трансформационные процессы. Так, по его мнению, «...в моменты кризисов, социальных бифуркаций... личность, индивидуальное действие, выступая в качестве случайного фактора, часто становится определяющим для выбора путей дальнейшего системного движения. Правда, результат тоже часто не совпадает с замыслом автора (в данном случае — конкретного социального актора), но всегда помечен его индивидуальностью» [371].

Данные характеристики развиты в исследованиях Ю. Данилова, Э. Морена, которые в качестве свойств самоорганизации в социальных

системах выделяют креативность, инновационность и самосозидательность [112, 238].

Следовательно, эффективность синергетической модели управления в социальной организации во многом определяют качественные характеристики индивидов, которые становятся соучастниками управления на основе самоорганизации системы в условиях неустойчивости с целью выбора пути развития.

Аккумулируя современные содержательные характеристики управления в рамках синергетического подхода, в диссертационном исследовании можно систематизировать ключевые принципы синергетического подхода к социально-ориентированному управлению:

1. Принцип гомеостатичности. Данный принцип означает поддержку функционирования организационной системы в определенных рамках, которые обеспечивают движение к заданной цели-аттрактору, выбору пути развития системы в условиях трансформационных изменений.

2. Принцип иерархичности. Основным содержанием принципа иерархичности является формирование системы отношений вышестоящих уровней к нижестоящим. Но в синергетическом подходе содержание данного принципа трансформируется - иерархия позволяет определить уровни и формы самоорганизации, которые дают возможность индивидам соучаствовать в управлении.

3. Принцип нелинейности. В управлении нелинейность позволяет учитывать значение формирующихся иерархических уровней, возникающих в ходе сетевых коммуникаций и самоуправления внутри классических иерархических звеньев.

4. Принцип незамкнутости (открытости) определяет включенность системы во внешние потоки, являющиеся управляющими параметрами для системы.



5. Принцип неустойчивости. Неустойчивость организационной системы формирует состояния, эффективные для управления, точки бифуркации.

6. Принцип динамической иерархичности (эмерджентности). Данный принцип обосновывает в изменяющихся условиях необходимость трансформации иерархических уровней, перестройку организационной структуры системы на субъектно-субъектную модель управления.

7. Принцип наблюдаемости. В синергетике данный принцип проявляется в относительности интерпретаций к масштабу наблюдений и изначальному ожидаемому результату, учету флуктуаций при выборе путей развития системы.

Учитывая специфику синергетического подхода, Г. Г. Малинецкий, один из авторитетных специалистов в данной области, предложил алгоритм синергетического управления сложными системами, который наиболее полно отражает содержание синергетического подхода к управлению (рис. 1.5) [217].

Таким образом, синергетический подход к управлению подразумевает корректирующее воздействие на сложную динамическую систему, которое осуществляется с помощью сигналов, несущих определенную информацию, при широком использовании сложных логических операций и механизмов обратной связи. В результате такого воздействия достигается целенаправленное изменение состояния системы, обеспечивающее ее приспособление к изменяющимся внешним условиям и изменяющемуся внутреннему состоянию, которое необходимо для существования самой системы или выполнения свойственных ей функций [234, с. 56].

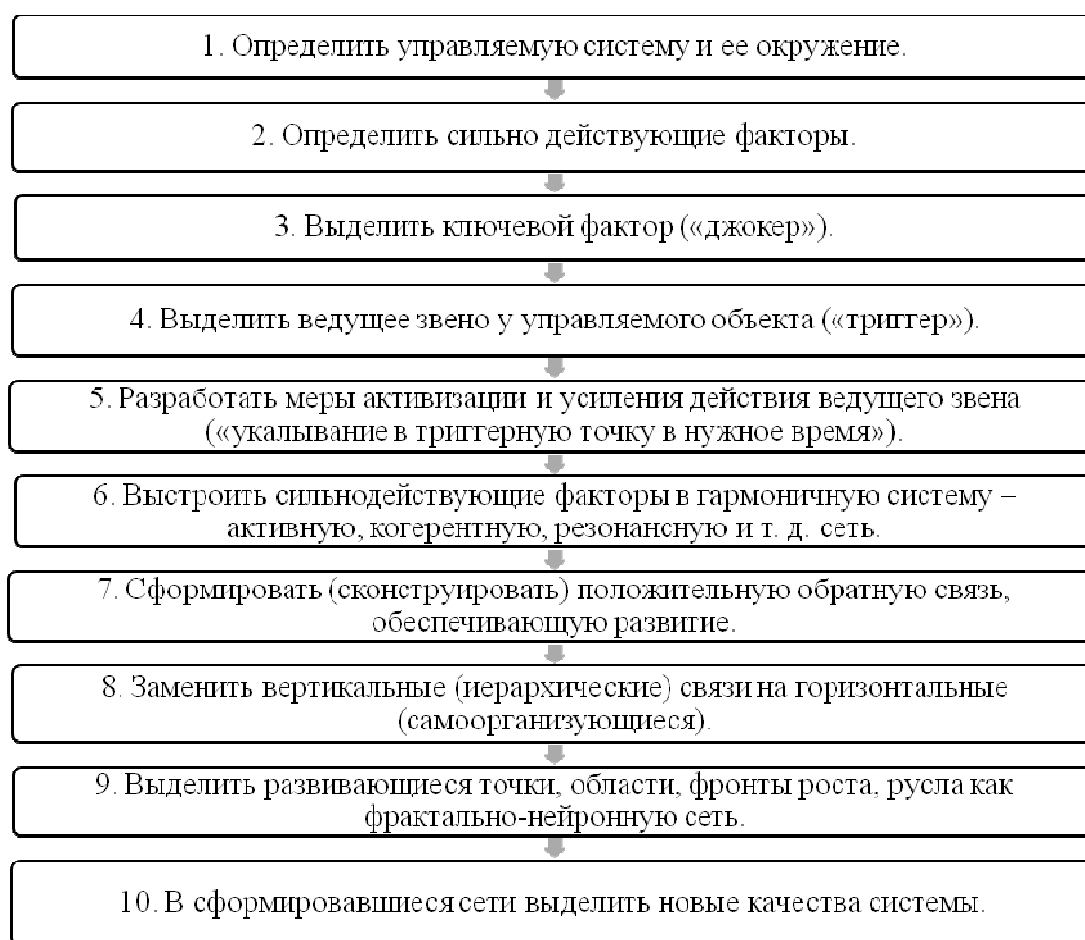


Рисунок 1.5 – Алгоритм синергетического управления сложными системами (составлено автором на основе работ Г. Г. Малинецкого) [216]

Сегодня правила эффективного управления с точки зрения учета законов самоорганизации подразумевают, прежде всего, что управлять системой можно косвенным путем, изменяя параметры среды для того, чтобы она сама становилась способна к порождению иных самоорганизационных структур. Аттракторы, которые притягивают развитие системы, конечно, нельзя создать искусственно, но можно инициировать их возникновение, причем, только тех, которые предзаданы средой и органичны ей.

Важность синергетического подхода заключается в том, что он способен не только объяснить деятельность системы, но и дает возможность влиять на ее функционирование. Это вытекает из принципов познания постнеклассической науки: нельзя наблюдать за объектом, не оказывая на него влияния. Известный

французский физик и лауреат Нобелевской премии Луи де Бройль считал, что описание физической реальности, совершенно независимой от средств, при помощи которых мы ее наблюдаем, невозможно [114, с. 166]. Наши знания об объекте соотносятся с целевыми установками познающего субъекта. Синергетика же, как уже отмечалось ранее, показывает, как можно генерировать посредством резонансного воздействия желаемые и реализуемые структуры в сложной системе, но не любые, а только определенные из спектра потенциально возможных.

Возможность правильно организованного резонансного воздействия - второй момент управленческой стратегии синергетики. «Главное не сила, а плавильная конфигурация, архитектура воздействия на сложную среду - систему. Малые, но правильно организованные резонансные воздействия на сложную систему чрезвычайно эффективны» - подчеркивают Е.Н.Князева и С. П. Курюмов. Именно при условии попадания в резонанс со структурной предзаданностью, заключенной в среде, в соответствии с принципом самоорганизации, потенциально возможная структура разовьется по самоорганизационным законам в зрелую социальную структуру [178].

Следовательно, современная парадигма социального управления через призму синергетического подхода основывается на модели соотношения управления и самоуправления, формирующейся в условиях субъектно-субъектных отношений, ключевыми факторами функционирования которой являются нестабильность, открытость, коммуникативность, креативность, инновационность и самосозидательность.

Проведенный в работе анализ позволяет выделить основные позитивные моменты применения синергетического подхода к управлению организационными системами:

1. Трансформационные условия, в которых сегодня функционируют организационные системы, часто имеют разрушительный характер или вызывают стремление к противостоянию им, что снижает эффективность

управления. Восприятие условий нестабильности как базовых для функционирования системы приводит к переориентации стратегий управления от «противостояния» и «выживания» к развитию в условиях постоянно изменяющейся среды, повышению интенсивности и оперативности использования всех ресурсов. Синергетический эффект, возникающий при этом, формирует период для реформатирования социальной системы таким образом, чтобы усилить его в дальнейшем при условиях нестабильности.

2. Самоуправление, сотрудничество как основа синергетического подхода формирует механизмы проявления активности элементов социальной системы, что обеспечивает формирование субъектно-субъектной модели управления.

3. Сочетание управления и самоуправления позволяет аккумулировать базовые управленческие ресурсы и активизировать ресурсы индивидов, горизонтальных управленческих уровней, их творческий, инновационный потенциал для достижения целей функционирования и развития социальной системы.

4. Синергетический эффект усиливается в сочетании управления и самоуправления, так как в этих условиях формируется принцип взаимной ответственности различных иерархических уровней и индивидов в условиях гомеостаза.

5. Открытость организационной системы позволяет внешним факторам, с одной стороны, влиять на ее устойчивость, а с другой стороны, использовать внешние ресурсы для возбуждения внутреннего потенциала и усиления синергетического эффекта. Синергетический подход к управлению социальными системами выделяет значимость синергетических эффектов при открытости, нестабильности организационных систем, функционирующих на принципах сочетания управления и самоуправления. В тоже время данная система в условиях нестабильности ограничена в противостоянии энтропийным тенденциям, что может привести к запуску механизма самоуничтожения в случае или недостаточной развитости коммуникативных связей как по

вертикали, так и по горизонтали, или исчерпаемости внутренних человеческих ресурсов, интенсивность использования которых в условиях постоянных изменений возрастает. Все это требует выработки такой управленческой модели, которая бы учитывала ограниченность ресурсов системы в условиях постоянной нестабильности, моделировала бы сочетание использования внутренних и внешних ресурсов, предусматривала бы корректирующее воздействие на систему с целью выбора в рамках процесса самоорганизации путей развития.

В связи с этим, научный дискурс синергетического подхода к управлению социальными системами возможен только при двух ключевых условиях: социоориентированности управления - сохранения и развития социальных ресурсов системы, формирования условий его развития и самосозидания; и управляемости организационной системы через пассивно-активную роль индивидов и социальных групп в процессе достижения целей функционирования системы. Учет данных условий позволяет обоснованно говорить о синергетической модели управления социальной системой, способной синергировать системно, обеспечивая эффективность своего функционирования в условиях постоянных трансформаций.

## **ГЛАВА II. Основы управления на предприятиях в условиях трансформации**

### **2.1 Предприятие как социальная система: функционирование в условиях трансформации**

Как уже отмечалось в предыдущем разделе диссертационного исследования, трансформационные тенденции, проявляющиеся в современной России, определяются рядом факторов цивилизационного, социально-экономического, социально-политического и социокультурного характера, которые детерминируют условия функционирования современных предприятий. Смена политических режимов, переход от плановой к рыночной экономике, снижение конкурентоспособности продукции российских предприятий, изменение качественных характеристик персонала, условий труда, изменение технологических укладов экономики - все это привело к формированию нестабильной среды, пронизанной трансформационными процессами разной направленности, заставляющей пересматривать значение различных подсистем и элементов, их взаимосвязей в системе «предприятие» функционирования (табл. 2.1).

Изменения в самой системе «предприятие», по мнению А.М. Поповича, вызваны следующими причинами:

- организационные (кризис в промышленных отраслях, слияние-поглощение предприятий, скачок уровня конкуренции, избыточность ресурсов, диверсификация (А. Д. Аакер, Э. А. Гончарова, Ю. В. Иванов, В. В. Погодина) [8, 95]);

- экономические (изменение цен на продукцию, особенно в нефтяной отрасли; изменение налогового режима);

- технико-технологические (появление новых технологий, развитие инновационных предприятий);

- социальные (смена лидеров, управленческих команд, изменение социально-психологических и профессиональных характеристик персонала);
- информационные (изменение способов обработки, передачи, хранения и переработки информации, накопление новых знаний) [264, с. 91].

Таблица 2.1 – Содержание трансформации внешней среды функционирования российских предприятий

Этап	Содержание	Состояние внешней среды
1920 - 1988 гг.	Преобладание административных методов управления, выполнение планового задания, отсутствие хозяйственной самостоятельности.	
1988 - 1991 гг.	Отказ от административных методов управления и планирования, принятие Закона «О предприятиях и предпринимательской деятельности», приобретение самостоятельности предприятий в формировании и использовании фондов материального стимулирования, выбора видов продукции, стремление к максимизации прибыли.	
1992 - 1999 гг.	Глубокий системный кризис - крайняя степень нестабильности внешней среды. Трансформация внутренней среды. Падение спроса на продукцию промышленных предприятий, выживание в условиях принятия сиюминутных необоснованных решений.	
2000 - 2008 гг.	Восстановление промышленного производства в некоторых отраслях. Экспорт энергоносителей. Технологическое отставание промышленных предприятий, высокая степень изношенности основных фондов, неконкурентоспособность продукции.	
2008 г. - наст. время	Мировой экономический кризис, резкое снижение платежеспособного спроса, господдержка отдельных отраслей. Необходимость инноваций и технологических изменений. Развитие предприятия корректируется в соответствии с изменениями внешней среды.	

Разнонаправленность трансформационных изменений определяет необходимость применения системного подхода к исследованию предприятия, структурированию основных элементов данной системы и определению влияния различных факторов на функционирование как отдельных подсистем предприятия, так и системы «предприятие» в целом.

По своим характеристикам система «предприятие» является системой, представленной совокупностью сложных многоуровневых подсистем. Системный подход к категории «предприятие» отражен в рамках общей теории систем в трудах Р. Акоффа, Л. Берталанфи, Н. Винера, У. Эшби и др. [14, 36, 61, 406]. При определении понятия «предприятие» многие исследователи в качестве ключевого основания предлагают считать структуризацию составляющих элементов и внутренних связей. В частности, А.Н. Дятлов определял, что с точки зрения системного подхода предприятие - это «...система, состоящая из связанных и управляемых элементов, производящая определенный продукт и потребляющая ресурсы [131]. Тип этой системы определяется как экономико-социальная, открытая, сложная система с разнообразными связями между элементами, ... высокой степенью динамичности, наличием нефункциональных связей между элементами... процессы, проистекающие в этих системах, плохо формализуемы».

Р. Акофф дает следующее определение: «Система - это такое целое, которое нельзя разделить на независимые части» [144]. Ф. Зельхерт называет предприятие социотехнической системой, направленной на достижение экономических целей [478]. С. Бир предлагает рассматривать предприятие как особо сложную социально-экономическую систему, «представляющую собой совокупность ресурсов и экономических субъектов, образующих единое целое, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой в сфере производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг, востребованных во внешней среде» [39, с. 32].

Системный социотехнический подход основывается на знании предприятия как системы, состоящей из двух тесно взаимосвязанных подсистем — социальной и технической. Структура этих подсистем состоит из множества элементов, каждый из которых имеет свои ограниченные цели, но при этом теснейшим образом связан с другими элементами. Иными словами, исходя из системы «человек и машина», акцент социотехнического подхода



ставится на взаимодействие потребностей человека и задач техники в эффективном построении работы, на сочетание нужд людей и потребности предприятия в экономической эффективности.

О. М. Барбаков и В. Г. Киселев, рассматривая предприятие с позиции социальной инженерии, отождествляют его с социальной системой, развивая тезис о том, что сущностным основанием ее функционирования является изменение социальных структур при организации взаимодействий субъектов деятельности предприятия, в частности, личностей, социальных групп, социальных институтов, социальных структур, то есть социальных систем, путем формирования особого группового социального поведения [27, с. 104].

Т. Парсонс, описывая социальную систему, определял ее как «открытую», находящуюся в состоянии постоянного обмена на входах и выходах в окружающую среду, изначально дифференцированную на различные подсистемы, которые также постоянно вовлечены в процессы обмена, то есть это системы, образуемые состояниями и процессами социального взаимодействия между субъектами. Причем, сами индивиды как субъекты деятельности действуют осмысленно, и тогда структуру социальных систем можно анализировать, применяя четыре типа независимых переменных: ценности, нормы, коллективы и роли [256, с. 241].

Точка зрения Т. Парсонса подверглась критике со стороны других исследователей. Так, например, Дж. Рекс, подчеркивал односторонность теории Т. Парсонса, утверждая, что последний понимал под системой только институционализованные ценностные образцы, нормативные аспекты интеграции, а вопросы власти и неинтегративных аспектов распределения ресурсов не входили в зону его внимания [105]. Дж. Рекс предлагает свое содержание социальной системы, в которой действие — инструментально, порядок — насильственен, взаимоотношения — конфликтны. Основной стержень функционирования социальной системы — распределительные процессы внутри нее из-за ограниченности ресурсов, с минимизацией

воздействия на отношения ценностей и норм, с представлением человеческой деятельности как рационально-прагматического акта [105].

Тем самым Дж. Рекс фактически исключает ценностную и эмоциональную составляющую из системной деятельности, что приводит к искажению содержания самого понятия «социальная система», под которой понимается система взаимодействия людей как субъектов деятельности, имеющих свои чувства, эмоции, ценности, ценностные ориентации и мировоззрение.

Д. В. Шулаев представляет социальную систему предприятия как совокупность индивидов, организационно объединяющихся в различные структуры, максимальным по масштабу из которых выступает само предприятие, определяя стремление к объединению стратегическим развитием и необходимостью взаимодействия в основе функционирования данной системы [393, с. 95].

Таким образом, основным аспектом социальных систем является наличие в них субъектов, постоянно вступающих между собой в социальные взаимодействия, руководствующихся ценностями, нормами и ролями, организуемых в коллективы, что подразумевает их направленность на социальные результаты.

Предприятие как социальная система имеет отдельные подсистемы и элементы, что определяет ее структурированность, а процесс и характер взаимодействия между ними формирует организационную структуру, что выдвигает на первый план категорию «социальная организация» применительно к системе «предприятие». Социальная организация является развитой сложной целеустремленной социальной системой. Именно социальной организацией определяется содержание и характер взаимоотношений внутри социальной системы «предприятие» (рис. 2.1) [145, с. 25].

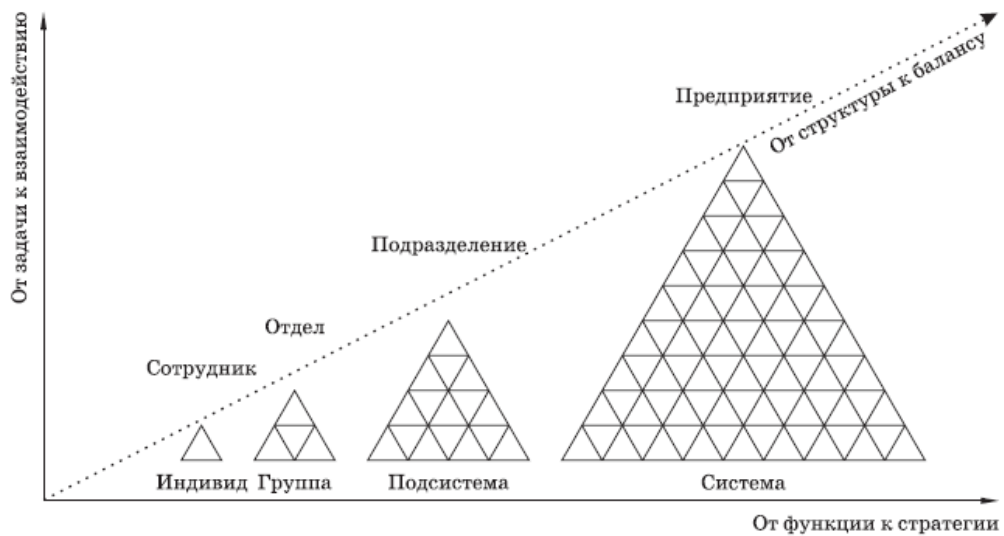


Рисунок 2.1 - Структура социальной системы «предприятие» [393, с. 98].

Исследование подходов к сущностному содержанию «социальной организации» подтверждает заявленный тезис о том, что самоорганизация является неотъемлемой составляющей в системе функционирования предприятия, следовательно, использование синергетического подхода к процессу управления им заложено самой социальной природой предприятия (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Подходы к сущностному содержанию «социальной организации»

Содержание	Представители
Подготовка и принятие управленческих решений	М. Вебер, Дж.Г. Марч, Г.А. Саймон, Р.М. Сайерт, А.И. Пригожин и др. [58, 29, 302, 271]
Социальная машина, построенная на принципе разделения труда и высокой формализации социальных отношений	М. Вебер, Р. Гюлик, П.М. Керженцев, Дж. Муни, А. Рейли, Ф. Тейлор, Л. Урвик, А. Файоль и др. [494, 487, 467, 491, 366]
Саморазвивающийся «социальный организм» или ячейка общества, которая берет на себя выполнение ряда социальных функций по отношению к своим работникам	Ф. Ротлисбергер, Д. МакГрегор; Р.С. Григас [476, 464, 103]
Самовозникающий и самоподдерживающийся социальный институт, выполняющий определенные функции по отношению к социуму	Т. Парсонс, Р. Мертон, Ч. Барнард, Ф. Селзник, А. Этциони, Н.И. Лапин, А.И. Пригожин [256, 470, 466, 29, 306, 440, 204, 273]

## Продолжение таблицы 2.2

Посредник между человеком и внешней средой, представляющей как кладовая ресурсов, где структура организации возникает как способ преодоления сложности внешней среды и обеспечения доступа к ее ресурсам	Г.А. Саймон, П.Р. Лоуренс, Дж. Лорш [302, 455]
Поле напряжений и перманентных конфликтов, политических и силовых игр	Дж.Л. Крозье, Р. Томпсон, Г.Г. Зайцев, Г.П. Щедровицкий [345, 346, 136, 395]
Социотехническая система, выступающая в виде посредника между человеком и технологией	Дж. Вудворд, Р.М. Хейр, Р. Дабин, В.Г. Подмарков, Н.И. Лапин, О.И. Шкаратан [496, 449, 435, 260, 204, 391]
Консервативная, слабо адаптивная социокультурная структура, находящаяся в сложных отношениях с внешним окружением, логика взаимодействий с которым, а также логика ее развития описываются в терминах естественного отбора, социокультурной селекции и идентифицируются с организационной популяцией	М. Хэнон, Дж. Фриман, В.В. Щербина [448, 399]

Ключевой позицией в диссертационном исследовании определено то, что в условиях перехода к постиндустриальному обществу возрастает значение социального фактора в функционировании предприятия, определяется необходимость активизации исследований этого вопроса, что и начинает происходить с середины XX века. Трансформация социологических взглядов на предприятие как социальную организованную систему позволило сформировать несколько подходов к ее определению:

- Организация как трудовой процесс («человек – труд» как первоосновы организации) - расчленение процесса труда на простейшие элементы с целью определить для работника оптимальный режим исполнения; отделение трудовой деятельности от управления, работников от управляющих (Ф. Тейлор, Ч. Барнард) [487, 29].

- Организация как машина - безличный механизм, построенный из формализованных связей, статусов, целей в виде многоуровневой административной иерархии; предполагает выделение функциональных

звеньев, рычагов регулирования, полную управляемость, контролируемость ее деятельности (А. Файоль, Л. Урвик) [366, 491].

- «Бюрократическая» модель организации - стандартизация деятельности человека, точность, однозначность, четкая субординация, целостности, отношений; обязанности между членами организации распределяются по степени компетентности, на этом принципе и строится власть в организации (М.Вебер)[58].

- Организация как община («человек-человек», «человек-группа») - ключевыми являются отношения, причем, эти отношения строятся на межличностной основе взаимных привязанностей, общих интересов, нормах поведения, лидерства, неформальных ассоциаций; воздействию на мотивы, установки (Э. Мейо, Ф. Ротлисбергер) [462, 476].

- Социотехническая модель организации - зависимость внутригрупповых связей от технологии производства, привлечение рабочих к решению производственных проблем (представители Тавистокской школы, М. Пул, М. Уорнер) [363].

- Интернационалистская модель организации - система длительных взаимодействий между работниками, внесение индивидами в организацию собственных ожиданий и ценностей, большая неопределенность для управления, риск при принятии решений (Ч. Барнард, Г. Саймона, Дж. Марч) [29, 302].

- «Естественная» организация - функционирование организации как объективный самосовершающийся процесс, самонастройка организации при воздействии извне или изнутри, большая роль непланируемых, стихийных факторов (Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Этциони) [256, 466, 440].

Таким образом, трансформация подходов к управлению предприятием как социальной системой отражает принципиальную противоположность сегодняшних реалий начальным установкам (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 - Трансформация содержания концепций управления предприятием как социальной организацией

Следовательно, основное отличие современных концепций управления предприятием как социальной организацией заключается в том, что управление не только допускает, но и предполагает множественные состояния объекта, трудовую самодеятельность работника, автономию групп, множественность целей и т.п. Целенаправленное воздействие при этом останавливается на некоторой границе в расчете на то, что в определенных рамках (часто непривычно широких) самоорганизация «сработает» эффективнее. Активизация данного подхода обусловлена применением современных закономерностей к промышленному предприятию, где «управление открыло для себя настоящий «внутренний рынок», где за меру свободы (так сказать - неуправления) дают меру производительности. Освоение этого «рынка», по мнению А. И. Пригожина, идет на основе коренных изменений взглядов на место и возможности работника в организации и методы работы с ним» [271, с. 64].

Активно развивали исследование роли социального фактора в функционировании предприятия и отечественные социологи под руководством Д. М. Гвишиани [89]. Так, в частности, В. Г. Подмарков исследовал роль человеческого фактора в деятельности промышленного предприятия [260]. Н. И. Лапин определил социальную организацию предприятия с позиции системы «различных социальных групп и взаимоотношений между ними» [204]. Н. А. Куртиков систематизировал организующие факторы в трудовом коллективе [200]. О. И. Шкаратан выделил проблемы социального состава предприятия, понятие и критерии социальной эффективности организации [390]. Р. С. Григас типологизировал функции социальной организации предприятия [103]. В. Н. Иванов, А. С. Фриш определили систему стимулирования трудового коллектива [153]. Ю. Е. Волков, В. Н. Иванов, А. А. Зворыкин, С. Т. Гурьянов формировали подходы к социальному управлению предприятием [65, 152]. Ж. Т. Тощенко, О. И. Косенко выделили проблемы участия работников в управлении [350]. Научные исследования указанных специалистов позволили сформировать методологическую базу, определяющую и подчеркивающую социальную природу функционирования предприятия и роль индивида в его управлении.

Ж. Т. Тощенко, рассматривая организацию как социальную систему, выделяет такую ее характеристику, как неотделимость средств регуляции от людей, выступающих их носителями, подчеркивая социальные ориентиры функционирования и развития социальной организации предприятия [353]. Социальная организация, по его мнению, - это образование, возникающее не только ради достижения определенных целей, как видели это Т. Парсонс, Ч. Барнард, Ф. Селзник, Н. И. Лапин, но и обеспечивающее ее способность к выживанию в динамичной среде [256, 29, 306, 204].

Такую же мысль приводит Э. К. Аси, подчеркивая, что предприятие представляет собой социальную систему. Если имеется группа людей, действующих и взаимовлияющих друг на друга при устойчивых и длительных

отношениях, то данную общность можно называть социальной системой, которая представляет собой совокупность больше суммы ее составляющих. Предприятие организуют люди, оно может состоять из отдельных групп — отделов, цехов, участков, при этом возникают определенные закономерности их взаимодействия, новые свойства у всего предприятия по сравнению со структурными его составляющими, и деятельность отдельных структур предприятия рассматривается вместе с деятельностью всего предприятия, а сотрудник предприятия является элементом социальной системы, и его поведение интерпретируется именно с этой позиции [22].

Следовательно, в результате исследования методологических подходов к сущности предприятия как социальной системы и социальной организации формируется утверждение том, что в социальной системе « предприятие» изначально заложены самоорганизующие начала, которые направлены на получение синергетических эффектов и ориентацию на трансформационные изменения. Исходя из этого, диссертационное исследование строится на том, что предприятие – это синергия техники, технологий и индивидов. Его самоорганизационные процессы формируются еще на этапе возникновения предприятия, поиска рыночной ниши и выстраивания конкурентных преимуществ. Причем, на разных этапах развития общества значение синергетических компонентов (техника, технологии, персонал) было различным. Сегодня в условиях выстраивания и развития постиндустриального общества именно индивид, его компетентность, система коммуникаций и организационная среда, в которой он функционирует, определяет силу синергетических эффектов, формирующих конкурентные преимущества предприятия, способность его к устойчивости и развитию в условиях постоянно меняющейся среды.

Развивая ключевое значение индивидов и характеристик их взаимодействия для функционирования социальной системы «предприятие», А. Г. Здравомыслов и В. А. Ядов сформулировали методологические основы



исследования отношения к труду работников промышленных предприятий, а Д. Норт показал, что экономические изменения могут заканчиваться неудачей, если недооценивается фундаментальная роль ценностей и убеждений в поведении людей [149, 249]. Д. Коллинз подчеркивал, что успешная трансформация предприятий возможна только при сочетании сильной культуры (ценностей) с непрерывными изменениями в технике и технологиях [182]. Э. Камерон и М. Грин пришли к выводу, что при проведении преобразований необходимо сочетать различные модели управления изменениями, обратив внимание на специфику стилей и навыков руководителей [202]. Д. Дак обосновывает воздействие эмоций на эффективность преобразований, проводимых на предприятии [111].

Систематизируя позиции исследователей, можно сделать вывод о том, что благоприятная среда для развития процессов самоорганизации и формирование синергетического эффекта на предприятии будет зависеть от состояния таких составляющих, как отношение работников к труду; мотивационные ценности и убеждения; эмоционально-психологический климат; корпоративная культура; технологические и управленческие инновации; стиль управления; компетентность руководителя; организационная структура.

Это обуславливает применение социологического подхода для исследования предприятия, в рамках которого предприятие определяется как сложноорганизованная открытая социальная система, целью функционирования которой является поддержание устойчивого состояния в условиях трансформации внутренней и внешней среды за счет сочетания потенциалов системы управления и трудовых ресурсов. Предприятие как социальная система характеризуется наличием таких системообразующих качеств, как цель, иерархия, управление, синергия, что позволяет охарактеризовать ее, на взгляд О. М. Барбакова, как гетерогенную систему, в которую, наряду с человеком, включены элементы иной природы -

материальные (оборудование, техника и другие материальные средства) и экосоциальные (географическое расположение). Он подчеркивает, что предприятие является сложной социальной системой, во-первых, из-за ее многомерности (разных уровней структуризации), во-вторых, из-за наличия у ее основного элемента - индивида - собственной субъективности, эмоциональности и наибольшего диапазона выбора поведения [26, с. 73].

Таким образом, можно утверждать, что в современной социологической науке сформировалась обоснованная позиция социальной природы предприятия, значимости социального ресурса для его функционирования, социальной направленности управления предприятием. В тоже время, нельзя не отметить, что социальные аспекты управления промышленным предприятием фрагментарны, носят мозаичный характер и не позволяют говорить о наличии концептуальных основ социально-ориентированного управления предприятием. Более того, исследования социальных аспектов управления трудовыми ресурсами не сформировали модель управления предприятием, которая бы сочетала потенциал работников через механизм самоорганизации в условиях трансформационных изменений.

Следовательно, исходя из методологических исследований, определяющих предприятие как социальную систему, социальную организацию, можно говорить о необходимости учета роли социальных ориентиров и самоорганизации в управлении промышленным предприятием, которые формируют предпосылки для разработки синергетической модели социально-ориентированного управления современным предприятием в условиях трансформаций во внутренней и внешней среде.

Внутренняя среда предприятия представляет собой перечень внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов организации, влияющих на функционирование и развитие организации. Состояние внутренней среды организации во многом зависит от управленческих решений, их характера, качества и своевременности. Внутренняя среда - это потенциал

(возможность, сила), который используется организацией при реализации своих целей, и механизмы его активизации. Ключевыми элементами в структуре внутренней среды предприятия являются:

- Разделение труда - обособление различных видов деятельности и закрепление их за конкретными субъектами (горизонтальное и вертикальное).

- Технология или связь между отдельными видами работ -преобразование исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы, для получения желаемых продукции или услуг.

- Дифференциация - распределение работ между отдельными участниками трудового процесса, когда каждый получает определенный конкретный результат, имеющий самостоятельную ценность, но с точки зрения организации являющийся одним из элементов движения к конечному результату.

- Интеграция - предполагает сотрудничество исполнителей, придающее трудовому процессу единство и целостность (процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации).

- Организационный порядок - это совокупность автоматически действующих норм и правил поведения и решения управленческих задач, в соответствии с которой исполнители могут поступать самостоятельно, не обращаясь за указаниями к руководству.

- Взаимоотношения участников организации. Они могут быть либо деловыми, связанными с выполнением служебных обязанностей, либо эмоциональными, основанными на симпатиях и антипатиях.

В рамках данных ключевых элементов внутренней среды различные ученые делают отдельные акценты на характеристику их содержания. Так, американские исследователи М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури при анализе внутренней среды выделяют пять переменных: цели, структура, задачи, технология, люди [228].

Организацию они определяют как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей, и рассматривают ее как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Целями называются конкретные конечные результаты или состояния, которых хотят достигнуть работники предприятия совместными усилиями [228]. Следовательно, сама организация является условием формирования такого эффекта от совместной деятельности индивидов, который бы не был достигнут совокупностью результатов каждого индивида, - синергетического эффекта.

Возможность совместной деятельности определяется структурой предприятий, которая представляет собой совокупность отдельных подразделений, отделов, социальных групп и индивидов, выполняющих определенные функциональные роли. Организационная же структура предприятия определяет расстановку элементов структуры таким образом, чтобы они, взаимодействуя, достигали целей функционирования организации.

Следовательно, именно организационная структура определяет, какой характер взаимодействия между работниками сложится на предприятии. Классические типы совместной деятельности, предложенные Л. И. Уманским, включают в себя совместно-взаимодействующий (участие каждого в решении общей задачи), совместно-последовательный («конвейерное» достижение поставленной задачи), совместно-индивидуальный (минимальное взаимодействие работников, выполнение четко обозначенных функций и предоставление результата в определенной форме) типы [360]. Но уже в конце XX века исследователями была отмечена тенденция к расширению типов совместной деятельности совместно-творческим типом, ориентированным на сотворчество, на совместное создание нового. В современных же трансформационных условиях, когда на первый план выходит потенциал работника, его знаниевая компонента, появляется необходимость формирования диалоговой площадки – нового типа совместной деятельности,

которая, по утверждению И. И. Мазура, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковникова, может быть реализована в проектной команде [214, 262, 69].

Соответственно, перед организационной структурой предприятия стоит цель соотнести уровни управления и функциональные подразделения (функциональные области - области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом: маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов) таким образом, чтобы взаимодействие между работниками обеспечивало эффективное достижения целей предприятия.

Все составляющие внутренней среды взаимосвязаны между собой и образуют систему «предприятия», включающую в себя социальную подсистему (людей) и техническую подсистему (другие внутренние переменные).

Отечественные авторы, в частности О. С. Виханский и А. И. Наумов, рассматривают внутреннюю среду организации с точки зрения функциональных процессов, реализуемых в ней и необходимых для успешного функционирования [69].

По мнению Р. Х. Холла, структуры организаций имеют три основные функции. Во-первых, они предназначены для эффективного достижения поставленных целей. Во-вторых, структуры существуют для того, чтобы сводить к минимуму или, по крайней мере, регулировать влияние индивидуального поведения в организации. В-третьих, структуры являются образованиями, с помощью которых осуществляются властные функции, в которых принимаются решения и выполняется деятельность организации [375, с. 36].

В целом, по мнению Л. Ф. Поповой основные задачи организационной структуры можно свести к обеспечению следующих процессов: разделение труда, необходимого для эффективной работы предприятия; реализация бизнес-процессов, необходимых для создания потребительской ценности предприятия;

соответствующая группировка работников, необходимая для эффективной работы предприятия; координация работы подразделений; формализация работы предприятия; определение зоны ответственности руководителей организационных звеньев; обеспечение эффективности принятия решений на предприятии; полноценное движение информационного потока, обеспечение коммуникаций, необходимых для реализации бизнес-процессов предприятия [263].

Данное обстоятельство формирует понимание того, что при принятии решения по изменению какой-либо внутренней переменной руководитель должен учитывать влияние этого изменения на другие переменные и принимать соответствующие решения по их адаптации. Так, в случае принятия решения об изменении технологии производства продукции необходимо учитывать уровень подготовки персонала, организационную структуру на предмет ее соответствия новой технологии и формировать механизмы, способствующие в дальнейшем реализации потенциала сотрудников, их самоорганизующего начала в процессе достижения целей функционирования предприятия. Именно эти действия будут способствовать синергии внутренней среды организации и стремлению к противостоянию разрушительным воздействиям внешней среды.

Следовательно, сегодня перед предприятием стоит задача декомпозиции внутренней среды таким образом, чтобы произошла трансформация традиционной иерархичной системы административного управления в сторону формирования локальных внутренних организационных образований, способствующих перестройке внутренних процессов организации, аккумуляции ресурсов организации с целью противостояния энтропийным тенденциям внешней среды.

Взаимовлияние внешней и внутренних сред предприятия исследуется в работах таких авторов, как М. Айкен, Т. Бернс, К. Вейк, Р. Дафт, Р. Данкан, Х. Доуней, П. Лоуренс, Д. Лорш, Г. Минцберг, Д. Надлер, Д. Слокум, Д. Сталкер, А. Стинч-комб, М. Ташмен, Д. Хейдж, Д. Холл и Д. Чайлд [495,

113,456, 428, 376, 430, 105]. В работах данных авторов прослеживаются трансформационные свойства, такие, как неопределенность, сложность/простота, стабильность/динамичность, враждебность внешней среды.

Л. Ф. Попова подчеркивает, что в условиях высокой неопределенности и неоднозначности внешней среды (к которым можно отнести и кризисные явления), а также высокой сложности внутренней среды предприятия (в рамках которых функционируют вертикально-интегрированные нефтяные компании) растет объем информации. В таких условиях только децентрализованная структура может обеспечить высокую скорость принятия решений, что приводит к созданию децентрализованного подхода управления для разрешения неструктурированных проблем наиболее подходящим способом. При нем формализация и организационная сложность будут низкими, и это обеспечит необходимую быструю реакцию для решения нестандартных вопросов[263].

Простая же организационная структура не обеспечивает обработку нужного объема информации, функциональная и дивизиональная не создают гибкость и скорость реакции. Поэтому в данных условиях приоритет необходимо отдавать матричной структуре, которая идеально соответствует среде с высокой сложностью и неоднозначностью. Более того, низкие значения формализации, централизации и организационной сложности делают приемлемым использование проектной структуры. Данной ситуации будет соответствовать координация деятельности в виде использования групповых форм работы и сочетания потенциала работников разных иерархических уровней предприятия при решении управленческих задач.

К внешней среде организации относят все то, что ее окружает и оказывает влияние на ее деятельность (табл. 2.3).

Таблица 2.3 - Теоретические подходы к определению и содержание внешней среды предприятия

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ			
Авторы	Характеристики	Содержание для нефтегазовых предприятий	Ключевые тенденции в условиях современных трансформаций*
Дж. Пфеффер, Саланчик[416]	Рынок	Рынок ресурсов	- Волатильность цен - Ребалансировка спроса и предложения
Р. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Пфеффер, М. Хэннон, Дж. Фримен и др.[455, 456, 416, 441]	Источник необходимых организации ресурсов	- Месторождения ресурсов - Инвестиции - Персонал - Техника и технологии	- Сбои в поставках в связи со снижением добычи на месторождениях - Сокращение инвестиций в нефтегазовую отрасль - Сокращение персонала с целью экономии средств - Отложенное техническое обслуживание
Т. Парсонс, А. Гоулднер, А. Этциони, [470, 99, 440]	Правовое/социокультурное пространство - макроокружение	- Внешняя политика - Внутренняя политика - Территория присутствия	- Санкции в отношении российских нефтегазовых компаний - Ресурсозависимая экономика - Меры господдержки разработки месторождений
М. Ханнан, Дж. Фриман, Р.Х. Холл, В.В. Щербина, Л.Ф. Попова [448, 105, 376, 398, 263]	Другие организации, с которыми данная организация вступает во взаимодействие – микроокружение (организации-партнеры и организации-конкуренты)	- Альтернативные (замещаемые) ресурсы - Проекты развития - Предприятия-конкуренты	- Разведка и добыча сланцевой нефти - Развитие использования альтернативных источников энергии - Проекты по развитию глубоководного шельфа - Арктические проекты (СПГ) - страны ОПЕК

Анализ влияния внешней среды на деятельность организации способствовал выделению факторов воздействия (табл. 2.4).



Таблица 2.4 - Основное содержание групп факторов воздействия внешней среды

<b>Социальные факторы:</b>	<b>Технологические факторы:</b>	<b>Экономические факторы:</b>	<b>Политические факторы:</b>
Изменения в базовых ценностях Демографические изменения Изменения структуры доходов Отношение к образованию Отношение к работе и отдыху и др.	Государственная технологическая политика Тенденции в области разработки инноваций Внедрение новых технологий. Новые продукты Информационные технологии и др.	Общая экономическая ситуация в стране (подъем, стабилизация, спад) Динамика валютных курсов Соотношение МРОТ и средней потребительской корзины в стране Налоговая политика Таможенная политика и др.	Изменения в законодательстве Государственное регулирование отрасли Отношения региональных и федеральных властных структур Состояние гражданского общества и др.

Вне зависимости от влияния и содержания факторов внешняя среда является определяющей для современной организации, так как именно она выступает системообразующей средой в современных условиях трансформации общества. Следовательно, к предприятию как социальной системе предъявляется вызов внешней среды по выстраиванию стратегии отношений, обеспечивающих ее выживаемость в трансформирующихся условиях.

Используя классификацию отношений организации с внешней средой, где основными ее видами являются реактивные (отношения, которые определяются преимущественно средой), адаптивные (отношения, которые определяются средой и функцией саморегуляции, присущей самой системе), активные (отношения, при которых существенную роль играют собственные цели системы и преобразование системы происходит в соответствии с потребностями системы), самоорганизующиеся (отношения, при которых происходит гибкое и превентивное реагирование на изменения во внешней среде на основе постоянной обратной связи и обучения, источник преобразования при этом находится внутри самой системы), необходимо

подчеркнуть, что сегодня сложившиеся трансформационные изменения для предприятий нефтегазового комплекса России, их затяжной характер, изменение роли нефтегазового сектора как ключевого (по сути единственного) игрока в системе государственной экономической политики заставляют данные предприятия переходить от активно-реактивного взаимодействия с внешней средой к адаптивно-самоорганизующемуся, ориентированному на развитие внутренних структур и ресурсов организации с целью противостоянию энтропийным тенденциям.

Сопоставление системных свойств предприятия, описанных в предыдущих параграфах работы, позволяет определить сочетание условий внешней и внутренней среды его функционирования (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Ключевые условия внешней и внутренней среды системы предприятия в условиях трансформации

В этих условиях существования предприятие как особо сложная социальная система основывается на двух базовых характеристиках:

функционирование и развитие. Первая определяется как поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность системы и ее сущностные характеристики, а вторая - как приобретение нового качества, необходимого для прогрессивных перемен, приспособления к новым условиям среды, которое характеризует изменения в предметах, средствах труда и в самом человеке.

В этом смысле значимым свойством функционирования предприятия как системы является устойчивость, которая связана с возможностью адаптации к внутренним трансформациям через организационное развитие - необратимое направленное эффективное изменение организации. И если в классической модели рыночных отношений устойчивость проявляется в парадигме «сначала сохранение, затем - развитие», то в современных условиях хозяйствования утверждается иной взгляд – «сохранение через развитие». Этим обуславливается трактовка понятия устойчивости и устойчивого развития предприятия как социальной организации. При анализе имеющихся подходов к определению устойчивости предприятия было определено, что единого понятия «устойчивость предприятия» не сформировано. Основные подходы к содержанию данной категории представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Понятие устойчивости предприятия [9, 184, 189, 210, 288, 364]

<b>Сущность подхода к определению устойчивости социально-экономических систем</b>	<b>Представители</b>
Безопасность, стабильность, надежность, целостность и прочность системы	Л.И. Абалкин, А.Я. Лившиц, Т. М. Конопляник
Относительная неизменность основных параметров системы, способность системы оставаться неизменной в течение определенного времени	А.Г. Шеломенцев, В.Д. Калашников, С.М. Ильясов, Т.Г. Краснова, В. Е. Рохчин, М. Блауг, Н.Ф. Реймерс[278]
Способность системы сохранять динамическое равновесие	Н.В. Чайковская, В. А. Кретинин, Е.С. Бодряшов [377]
Способность системы стабильно функционировать, развиваться в долгосрочной перспективе в условиях быстро меняющейся внутренней и внешней среды, сохранять движение по намеченной траектории на принципах саморазвития	М.Ю. Калинин, Л.Л. Терехов, А.И. Дружинин, О.Н. Дунаев, А.М. Озина, Л.И. Лопатников, Я. Корнаи, Е.В. Макарова

## Продолжение таблицы 2.5

Способность предприятия сохранять финансовую стабильность при постоянном изменении рыночной конъюнктуры путем совершенствования и целенаправленного развития его производственно-технологической и организационной структуры методами логистико-ориентированного управления	В.М. Родионова, М. А. Федотова
Перманентное состояние предприятия, при котором его деятельность обеспечивает в существующих переменных условиях выполнение всех его обязательств перед персоналом, партнерами и государством благодаря сбалансированности активов и пассивов, созданию достаточных резервов, редукции риска убыточности	А.Л. Коршунов, Е.В. Корчагина, Е. В. Лабазнова

Источник: составлено автором по [9, 184, 189, 210, 288, 364]

Представленный выше перечень трактовок не является исчерпывающим, но отражает основные направления исследования сущности категории устойчивого развития. Большинство исследователей не увязывают устойчивость с развитием, т. е. рассматривают устойчивость как статичное состояние. Динамический же подход определяет устойчивость предприятия с позиции динамики протекающих внешних и внутренних процессов. И именно этот подход является наименее изученным, но значимым в условиях трансформаций.

С позиции данного подхода под устойчивым развитием системы предприятия понимается трансформация системы в процессе достижения целей при оптимальном использовании ограниченных ресурсов под воздействием внешней и внутренней среды, протекающая на всех уровнях управления предприятием и охватывающая все сферы и виды его функционирования.

Следовательно, содержание устойчивого развития предприятия представляет собой совокупность всех составляющих элементов, внутренних процессов и связей, направленных на продолжительное противодействие дестабилизирующим факторам внешней среды и самосохранение в процессе развития путем активизации внутренних ресурсов, а также их самоорганизацию.

В этом смысле разработка управленческой модели, обеспечивающей устойчивое развитие предприятия в условиях трансформации, является актуальной проблемой достижения баланса интересов между экономической сущностью хозяйствующего субъекта и социальными требованиями, предъявляемыми к нему обществом.

Рассмотрение предприятия как сложной организованной социальной системы, обоснование взаимодействия системы «предприятие» и внешней среды позволяет сформировать базисные элементы для определения возможностей применения синергетического подхода к исследованию систем управления современными предприятиями.

Трансформационные кризисные условия определили характер внешней среды как в высокой степени неопределенный, сложный и неоднозначный. В этих условиях, как показало исследование, необходима децентрализация управления с формированием внутрисистемных локальных организационных образований, способствующих управляемости предприятия в системе плотных активных и разносторонних информационных потоков, агрессивного влияния внешней среды и необходимости активизации внутренних ресурсов организации, ключевым из которых становится персонал различных иерархических уровней.

## 2.2 Управляемость как условие формирования социально-ориентированного управления в условиях трансформации

Приведенный анализ показал, что преобразование управленческой парадигмы, ее смена определяет открытость предприятия как социальной системы, на структуру и функционирование которой оказывают существенное влияние внешние детерминанты современных трансформаций. В этих условиях, отмечает А.Ю. Маркелов, несмотря на многочисленные количественные и качественные изменения, любая органическая система

обнаруживает собственную идентичность и стремится к сохранению целостности в процессе развития [219, с. 171]. Исходя из этого целью управления социальной системой становится формирование данной идентичности, устойчивости, целостности и способности к управляемости.

В предыдущей главе были обоснованы преимущества применения в современных условиях не жестко централизованной системы управления, а системы, ориентированной на «направления» индивидов, способствующей их саморазвитию и приобретению субъектных оснований в процессе управления. Поэтому объективно мнение Н.Н. Моисеева, подчеркивающего важность исследования явления «управляемости» в современных социальных системах, к которым относится предприятие [236, с. 320].

В социальной системе «предприятие», элементами которой являются индивиды, сочетающие личностные и профессиональные характеристики, высок уровень спонтанности, саморегуляции и самоорганизации процессов, объединяющих производственные и социальные аспекты функционирования предприятия. Соответственно, содержание управления в этих системах определяется направляемостью и управляемостью происходящих процессов [55, с. 266]. В связи с этим, управляемость становится существенным атрибутом управления предприятием, особенно в условиях трансформационных изменений, требующих постоянных реакций субъекта управления с целью сохранения устойчивости и развития социальной организации. Данному утверждению соответствует социально-философский подход, определяющий управляемость как «неотъемлемый атрибут социальной трансформации» [138].

При этом управляемость – сложное, многогранное и недостаточно изученное явление. Частота использования понятия в различных научных работах не подтверждает его теоретической определенности. Как показано в предыдущей части работы, реализация управленческих процессов без учета состояния внутренней и внешней среды малоэффективна, из чего следует, что в

социальных системах, не определив природу управляемости объекта управления, сложно добиться запланированного результата.

По мнению М. В. Рубовой, управляемость является отдельным социальным процессом, специфическим социальным явлением, которое можно оценивать, на которое можно влиять (встречаются понятия управляемость/неуправляемость) и которое, в свою очередь, позитивно или негативно влияет на результат управленческой деятельности [299, с. 53].

Такой подход к исследованию понятия «управляемость» приобретает еще большую актуальность в рамках развития концепции социально-ориентированного управления, где управляемость не рассматривается как «подчинение», а приобретает характер социальной динамики субъектно-объектных связей. Если понимать под управляемостью характеристику существования коллектива в организационной среде, представляется важным переосмысление данной категории, которую необходимо дополнить новыми сущностными характеристиками, связанными с изменением всей управленческой парадигмы.

В современном социологическом дискурсе «управляемость» как социальное явление стало объектом изучения многих исследователей. Так, например, В. И. Добреньков и А. И. Кравченко, определяя управляемость в качестве одного из признаков социальной системы, подчеркивают: «поскольку социальная система (подсистема) и общность предъявляют к индивидам определенные требования, ставит их дела и поступки в определенные рамки, то управлению оказывается подверженной вся социальная жизнь как отдельных людей и групп, так и общества в целом. Соответственно, важнейший признак человеческого общества - его управляемость, «быть управляемым» [121, с. 582].

Современные исследования в качестве сущности управляемости определяют «поддержание и освоение социально значимых норм, усложнение процесса управления и качественное преобразование социальной среды» [121,

с. 601]. В этом контексте управляемость как социальное явление выступает в качестве организованного основания функционирования социальной системы.

Более того, именно трансформационные условия ставят управляемость во главу угла современной системы управления, определяя через нее качественное содержание управления и процесса его организации. В. Н. Яковлев отмечает, что «управляемость рассматривается как качественная характеристика организации управления, в широком смысле – чувствительность системы к управляющему воздействию. С позиции теории оптимального управления управляемость означает, что объект управляют, если в смысле некоторого критерия качества, являющегося моделью цели, достигает заданных значений фиксированных параметров [413, с. 198]. Э. М. Коротков, выделяя характер обратного действия в сущности управляемости, определяет ее как « реакцию подчиненного, управляемого объекта, группы, коллектива на воздействие со стороны менеджера или системы управления в целом» [187, с. 172]. Все это позволяет утверждать, что управляемость в социальных системах имеет отличительные свойства, вызванные сложностью данных систем и формируемым процессом взаимодействия в управлении данными системами.

В России в период формирования социализма управляемость отождествлялась с жестким контролем и подчинением. Подобный феномен В. Г. Зарубин и А. И. Начкин определяют «директивной управляемостью», выделяя в качестве ее признаков «жесткие ведомственные границы, отсутствие четких правовых отношений, регламентацию деятельности организаций и прав конкретных работников» [138]. Данные черты управляемости характерны, в первую очередь, для административных структур управления государством. Так, Г. Л. Купряшин придерживается директивного подхода, синонимизируя «управляемость» и «упорядочение», и определяет управляемость как «способность правительства разрешать конфликты и кризисы, обеспечивая экономическое и социальное развитие в ответ на системные вызовы внешней среды» [199, с. 67]. Однако современные условия все-таки заставляют



расширять директивное содержание управляемости, отмечает Г. Л. Купряшин, так как « к обычной для административного руководства практики издания директив и контроля их выполнения необходимо для сохранения устойчивости предприятия подключать умения выделять приоритеты, заинтересовывать ключевых акторов в политике изменений, налаживать процесс консультаций (организовывать обратные связи), организовывать постоянную профессиональную оценку и экспертизу правительственных программ, создавать механизмы коррекции уже принятых управленческих решений из-за возможных и даже неизбежных ошибок правительств разных уровней» [199, с. 72].

Смена управленческой парадигмы, направленной на выстраивание субъектно-субъектных отношений, трансформационные процессы, требующие своевременного реагирования и противостояния энтропийным тенденциям, необходимость развития информационно-коммуникативных связей внутри системы управления определяют, что управляемость является неотъемлемым атрибутом устойчивого развития предприятия, более того, атрибутом, возникающим в условиях саморазвития организации. Можно констатировать, что происходящие сегодня трансформационные процессы изменили сущность понятия управляемость, которую теперь определяют не как проявление контроля и подчинения, а как фактор, обеспечивающий направление саморазвития. В связи с этим выделяемыми признаками современного типа управляемости являются: право быть самостоятельным субъектом хозяйственной, экономической и юридической деятельности; нормативное и ценностное регулирование в области управления; полнота прав и обязанностей членов организации.

Следовательно, управляемость в современных условиях означает и ту степень контроля, который управляющая подсистема осуществляет по отношению к управляемой, и ту степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей.

Такие взгляды на современную трактовку категории «управляемость» разделяют многие ученые. Например, А. И. Пригожин определяет категорию «управляемость» как комплексный интегральный показатель функционирования организации, влияющий на эффективность управления ею. В этой связи он предлагает оценивать управляемость по заявленным целям организации и достигнутыми ею результатами [273, с. 118]. Отмечая необходимость измерения управляемости, А. И. Пригожин и З. Кучкаров выделяют критерий «выполнение (осуществляемости) управленческих решений», который, на их взгляд, определяется тем, что в основу управленческих отношений закладывается процесс принятия и осуществления управленческих решений, и поэтому вопросы осуществляемости решений приобретают приоритетное значение при измерении управляемости [271].

Различные аспекты данного подхода развивали как зарубежные (К. Бланшар, П. Друкер, Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Ниссинен), так и российские ученые (А. Литягин, М. Белов, А. Ованесов, Г. Суровцев) предлагая оценивать управляемость по достижению поставленных целей [126, 175, 300].

С.В. Гришина рассматривает управляемость как свойство объекта управления, проявляющееся в его соподчиненности субъекту управления, способности и готовности изменять свои качественные, количественные и структурные характеристики в ответ на воздействие субъекта управления и обеспечивающее обратную связь в процессе реализации управленческих решений [104]. А. Б. Белоус подчеркивает то обстоятельство, что отсутствие обратной связи, способствующей развитию самоорганизационных начал в объекте управления, приводит к размыванию ответственности, безынициативности, излишнему патернализму, стремлению к увеличению латентности [35, с. 90].

Как уже отмечалось выше, предприятие является сложной социальной системой, ее построение расширяет возможности управления, но все же они

ограничены. Следовательно, отмечает В. И. Кнорринг, управляемость ограничивается нормой, которая определяется установленным экспериментально и организационно оформленным средним количеством сотрудников, подчиненных одному руководителю. Зависимость нормы, по его мнению, заключается в сложности управляемого процесса, оснащенности труда руководителя техническими средствами управления и т. д. [177, с. 401]. Из этого следует, что сложность управляемости предприятием зависит от его размеров, численности персонала, территориального размещения отдельных подразделений, служб, филиалов. Другая проблема заключается в достижении управляемости динамичных, быстро развивающихся организаций. Трудноуправляемыми становятся именно быстрорастущие структуры, так как организация управления порой не столь динамична и перестает соответствовать новым масштабам и требованиям трансформационной среды.

В условиях трансформации количество случаев потери управляемости возрастает, что обусловлено, в первую очередь, большим количеством неоднородных и специфических ситуаций, усложняющих систему субъектно-субъектных отношений в организации. В соответствии с позицией М. П. Фоллет, «нужно деперсонализировать отдачу распоряжений, объединить все усилия для изучения ситуации, открыть закон ситуации и подчиняться ему». «Ситуация будет часто рассматриваться и интерпретироваться по-разному. Но мы должны знать, что с ней делать, и мы должны найти способ, как с ней справиться» [175, с. 79]. Однако, М. П. Фоллет до конца не смогла сформулировать закон ситуации. Его сущность раскрывает А. Б. Белоус подчеркивая, что закон ситуации – это один из законов управляемости. В каждом состоянии социально-экономической системы - организации можно наблюдать реализацию закономерностей управления и управляемости. Именно они формируют динамичную среду взаимодействия внутри социальной системы. С точки зрения функционирования конкретной организации, управление возникает в ней с целью создания и изменения ее. Управляемость

же определяет динамичное состояние организации, так как изменения в этом состоянии могут быть «управляемыми, а потому видимыми для управления, но могут быть и неуправляемыми и неочевидными для него» [35, с. 101]. Следовательно, ситуацию в управлении предприятием характеризует среда и проявляющиеся в ней трансформации, в рамках которых происходит управленческое взаимодействие.

В связи с этим А. И. Пригожин [273], В. Г. Зарубин, А. И. Начкин [138] определяют необходимость систематизации следующих параметров управляемости:

1. Согласованность целей и действий подразделений и работников организации и реализация решений - данный параметр определяется качеством целей, а именно ясностью, непротиворечивостью, последовательностью и достижимостью. Качественными параметрами целей являются также комплексность и учет временных рамок их достижения, ориентированность на миссию организации и функции исполнителей.

2. Степень мотивации персонала на достижение поставленных целей.

3. Состояние организационного порядка (бизнес-технологии, горизонтальные связи, правила работы) в организации.

4. Уровень корпоративной культуры (командность и заинтересованность в целях организации).

5. Степень ограничение свободы в ходе принятия решений персонифицированным доминирующим субъектом.

Они подчеркивают, что оценка именно этих параметров позволяет говорить о возможности измерения управляемости как социального явления, отмечая, что современная парадигма управления, приобретая свойства самоорганизации, выдвигает на первый план синергетический подход, определяющий сущность управляемости через «соотношение организации и самоорганизации и эффекты управленческого мышления» [138]. Поэтому именно управляемость становится свойством взаимодействия управляющей и

управляемой подсистемы с целью достижения целей функционирования предприятия.

Таким образом, в данном диссертационном исследовании под управляемостью понимается качественное свойство системы управления, которая предполагает определенное единство субъекта и объекта управления, сочетание организационного управленческого воздействия на управляемую подсистему и ее самоорганизации. Ее отличие от традиционного подхода, по мнению М. В. Рубцовой, заключается в том, что в традиционном социологическом дискурсе субъектно-объектного взаимодействия управляемость рассматривается не как качество субъекта, а как качество объекта управления, управляемость в данном случае транслируется через формулировки «персонал неуправляем», «народ неуправляем», а не «директор неуправляем», «президент неуправляем» [299, с. 139].

С позиции элементарно-структурного подхода к системе управления, где и той, и другой стороной выступают индивиды, данные взаимосвязи (взаимозависимость, кооперация, сотрудничество, партнерство) могут выражаться в том, что, с одной стороны, субъект управления имеет «интерес (потребность) и возможность управлять объектом управления, вырабатывая для этого соответствующие управленческие команды, используя управленческие методы и средства», а, с другой стороны, «объект управления проявляет готовность (интерес, мотив) и может эти команды выполнять (имеет для этого способности и средства, условия)» [298, с. 143].

Именно совместные интересы выступают связующим звеном между субъектом и объектом управления. Исходя из характеристик социальной системы, в которой происходит взаимодействие, достижение полного взаимного согласованного интереса между субъектом и объектом управления быть не может, как не может быть и абсолютной согласованности во взаимодействии. Поэтому сам факт наличия взаимодействия между двумя сторонами управления (субъектом и объектом) уже определяет возникновение

управленческой связи как элемента управляемости. В этом случае одна из сторон управленческого взаимодействия заинтересована в определенном виде функционирования второй стороны и генерирует управленческие команды, задающие желательное для первой стороны поведение второй стороны; а вторая сторона, в свою очередь, в силу определенных причин ведет себя соответственно управленческим командам первой стороны. Г. А. Дудин определяет, что «благодаря подобному адекватному взаимодействию сторон как раз и может возникать определенная «управляемость» - когда одни хотят и могут управлять, а другие хотят и могут быть управляемыми (каждая сторона в соответствии со своими интересами)» [127, с. 26]. Соответственно, в данном контексте управляемость является свойством субъектно-объектного взаимодействия, возникающего в системе управления.

В условиях развития полисубъектной (многосубъектной) природы управления исследование управляемости как свойства субъекта управления приобретает значимость. По сути, любой человек является субъектом управления по отношению к социальной среде, в которой он функционирует, в связи с чем возникает пассивно-активный компонент управляемости в характеристике субъекта управления. М. В. Рубцова отмечает, что «пассивным компонентом управляемости выступает подчинение и подконтрольность, основной акцент здесь ставится на точное соблюдение всех прямых требований (подчинение) или косвенных требований и принципов (подконтрольность). Активным же компонентом управляемости является достижение интериоризированной ценности, т. е. такой ценности, которая осознается субъектом как личная, и поэтому активный компонент управляемости тесно связан с ценностным миром человека и свободой воли» [299, с. 151]. В таком случае управляемость в контексте характеристики субъекта управления выступает как необходимая предпосылка и средство для дальнейших самостоятельных действий, самоорганизации и самоуправления.

Кроме того, в условиях формирования полисубъектной среды управления и самоорганизующейся системы управления активный компонент управляемости четко указывает на то, что управляемость является качеством не объекта, а субъекта. В этом смысле общество, социальные группы и индивиды управляемы, однако в результате этого приобретает и самоуправленческое начало, способное в определенных условиях аккумулироваться и адаптироваться к изменениям внешней среды для обеспечения устойчивого развития предприятия.

Изучая данную проблему, А. О. Бороноев, Ю. М. Письмак и П. И. Смирнов в работе «Моделирование социальных систем» видят парадокс в субъектно-объектной природе общества [47, с. 82], разобраться в котором пытался еще Н. Луман, подчеркивая, что «самость» является качеством общества, определяя его самоописывающимся объектом, комплементируя его субъектные свойства [212, с.96].

А. О. Бороноев, Ю. М. Письмак и П. И. Смирнов разграничивают объект и субъект по основанию «пассивность-активность», определяя, что субъект – некое активное начало, направленное на объект, познающее объект, воздействующее на объект [47]. М. В. Рубцова, определяя природу активности субъекта управления, заявляет о таком его свойстве, как несамодостаточность субъекта, т. е. невозможность его длительного существования без потребления объекта. Объект же самодостаточен и, по ее мнению, «для своего существования не нуждается ни в чем. Активность оказывается в таком случае следствием несамодостаточности субъекта. Так, существование общества невозможно без потребления окружающей среды, а следовательно, общество является системой субъектного типа» [298, с. 172]. Таким образом, субъективный тип общества, сформированный трансформациями, происходящими на современном этапе развития, вызывает несамодостаточность субъекта управления, разложение его на

полисубъектность и, как следствие, провоцирует активность, самоорганизацию и субъектные основания у различных социальных групп.

М. А. Рубцова отмечает, что тогда «активность – это свидетельство субъектности, с одной стороны, и неполноценности, несамодостаточности субъектности – с другой. Если считать активность структурным компонентом управляемости, то управляемость неразрывно связана с активной интериоризацией и управляемость – это свидетельство некоторой неполноценности, некоторой необходимости в управлении. Видимо, нечто идеальное не имеет никакой потребности в управлении и управляемости» [299, с. 175]. Но трансформационные условия постоянно вызывают неудовлетворенность, необходимость адаптации к изменениям, поэтому общество, социальные группы, индивиды являются субъектами, нуждающимися в управлении и управляемости.

Однако управляемость не может быть только пассивной. Наоборот, «простая пассивность противоположна управляемости» [299, с. 177], т. к. основанное на пассивности поведение характеризуется, на взгляд А. У. Хараша, «привязанностью к ставшему неадекватным способу действия или относительной неспособностью изменить действие, когда этого требуют объективные условия» [373, с. 703]. Он отмечает, что управляемость формируется из пассивного и активного компонентов, пропорция которых может быть различной, исходя из характера условий трансформации. Современные условия требуют превалирования активного компонента управляемости и, соответственно, развития свойства «самости» субъекта управления. То есть, соотношение активности и пассивности субъекта является одной из характеристик измерения управляемости [373, с. 703].

Сочетание пассивности и активности в трансформационных условиях осуществляется через ранжирование взаимодействий и институтов, выделение среди них конструкторов различной природы, одни из которых должны изменяться, а другие – сохраняться и поддерживаться.



Таким образом, нужно подчеркнуть, что идеальная управляемость – это активная поддержка управляемым субъектом решений управляющего субъекта. Управляемый субъект активен в поддержке и пассивен в сопротивлении. Однако управляемый субъект способен на идеальную управляемость только в том случае, если он разделяет интересы, цели и механизмы их достижения, предложенные управляющим субъектом. Также управляемый субъект должен иметь возможность и быть способным внести коррективы в происходящие события своей активностью или пассивностью. При этом попытка определить управляемого субъекта только в качестве пассивного объекта часто приводит к потере управляемости.

В результате проведенного анализа можно утверждать, что теперь управление – это процесс совместного целеполагания и целедостижения. Это не процесс воздействия, а процесс взаимодействия, социальные группы не объект управления, а субъект, подтверждает М. В. Рубцова [299]. Однако, здесь возникает следующее противоречие: часто социальные условия не позволяют реализовать социально-ориентированное управление, так как у групп и коллективов нет возможности выступать субъектом управления, проявлять субъектное начало и самоорганизацию. Не справляясь с подобной ролью, такой коллектив формирует пассивное качество.

Как показывает практика управления, пассивность и развитие субъектной роли связано не с социальными ограничениями конкретных групп, а с отсутствием социальных механизмов, практик, институтов в организации, которые позволяли бы реализовать участие социальных групп в управлении. Следовательно, в первую очередь управляемость нуждается в социальной базе, в социальных площадках, механизмах, системе институционального сопровождения.

Еще М. Вебер, Т. Парсонс, А. Шюц отмечали, что только в процессе взаимодействия социальных акторов происходит конструирование социальной реальности [58, 256, 399]. Т. Парсонс считал, что моделирование социальных

систем возможно с помощью социальных действий. Т. Адорно и Г. Маркузе определяли «управляемый мир», «управляемое общество» как системное качество [13, 221]. Ю. Хабермас подчеркивает, что коммуникативное общество представляет систему постоянно действующих субъектов управления [368].

В тоже время, необходимо учитывать, что в рамках социально-ориентированного управления любой коллектив и любая социальная группа является субъектом управления, носителем и создателем управляемости. В этом случае любое управленческое воздействие реализуется социальными группами как собственная социальная деятельность, где качество управляемости определяется социальными связями и отношениями (внутренними и внешними), а не непосредственным процессом управления.

При условии первичности социальной среды перед непосредственным процессом управления каждый социальный субъект (группа, коллектив) создает и расширяет свои возможности управляемости самостоятельно в процессе взаимодействия с внешней средой. Это качество группы, качество коллектива, позволяющее участникам как самостоятельно достигать целей, решать организационные задачи, так и взаимодействовать с другими группами по вопросам достижения целей.

Следовательно, именно социальная организационная среда создает возможность для формирования субъект-субъектных отношений в управленческих взаимодействиях, что позволяет определить управляемость как:

- собственный управленческий потенциал трудовых коллективов в виде способности и возможности участников решать определенный круг задач;
- специфический процесс управленческого воздействия, который в рамках социальной ориентированности определяется как сотрудничество и соучастие;
- систему социальных практик управления, норм поддержания уровня социальной интеграции и координированности участников группы.

Полученные выводы определяют, что в рамках социологии управления новое направление исследований затрагивает возможности изменения управляемости, анализ и учет управляемости как свойства социальных групп.

Таким образом, управляемость как одна из основополагающих категорий предполагает рассмотрение организации как социальной самоуправляемой системы, где без социальных акторов реализация организационных действий невозможна, а управляемость и самоорганизация выступают единым целостным процессом. Основу механизма управляемости следует искать в феномене обратной связи, «состоящей из двух контуров - саморегуляции и саморазвития. Первая, по мнению М. В. Рубцовой, представляет собой простейшую обратную связь системы, реагирующей лишь на текущие воздействия [299]. Саморегуляция в механизме управления обеспечивает целостность, устойчивое функционирование в условиях воздействия внешней среды. Н. Ю. Бродский, развивая данную позицию, определяет, что в основе саморазвития лежит «целенаправленный отбор, накопление и преобразование информации с целью повышения функциональных возможностей данной организационной системы» [51, с. 64].

Следовательно, при построении системы социально-ориентированного управления производится интеграция запланированных и спонтанных социальных действий (управляемости и самоорганизации), в результате которых предприятие развивается как неравновесная система, что оптимально соответствует природе социальных систем.

Итак, анализ управляемости социальной системы « предприятие» показал, что развитие свойств управляемости позволяет реализовать принципы социально-ориентированного управления, среди которых наиболее важными являются: удовлетворение социальных потребностей индивидов; диагностика социальных последствий управленческих решений; реализация стратегии сотрудничества как самого эффективного вида социальных взаимодействий. Из этого следует, что необходимо учитывать управляемость как социальное

свойство групп при формировании систем управления, создавая необходимые условия для его реализации в рамках организационной среды.

Именно управляемость обеспечивает соблюдение баланса между естественным социальным развитием предприятия и его организационными задачами, целями. Если управление – целенаправленно, а управляемость – естественна, и каждое социальное образование признается самостоятельным субъектом, то эффективность управления повышается многократно. Только при полноценном развитии групп, команд, коллективов в организационном пространстве, их самостоятельности и автономности, можно говорить о реализации социального потенциала и об организации как социальной системе.

Такие процессы в социальной организационной среде возможно рассматривать с позиций синергетических эффектов, анализируя проявления самоорганизации, показывая корреляцию такого эффекта с управляемостью системы как процесса координирующего и согласующего, а следовательно, формирующего управляемость с учетом естественных социальных потребностей групп.

В рамках настоящего диссертационного исследования взаимосвязь выдвигается как основная и актуализирует необходимость изучения особенностей применения синергетического подхода в ракурсе изучения проблем теории управления, в частности, следующих проблем реализации социально-ориентированного управления: возможности использования принципов синергетики в процессе исследования феномена управляемости, изучение противоречий между целенаправленным воздействием на социальные явления (управление) и естественным развитием социальных групп (самоорганизация), соотнесение положений синергетического подхода с основными принципами социально-ориентированных концепций управления.

Содержательная природа теории управления и синергетического подхода противопоставляет «управляемость» и «самоорганизацию». Однако, самоорганизация, которая так же, как и управление, является процессом,

координирующим взаимодействием, отличается от управления менее выраженной целевой ориентацией. Современные трансформационные процессы, приводящие к субъектно-субъектным взаимодействиям в ходе управления, свидетельствуют о том, что это близкие процессы. В связи с расширением управленческой роли многочисленных субъектов в децентрализованных системах управления граница между управлением и самоорганизацией почти стирается. Это обусловлено тем, что субъекты, участвующие в процессах самоорганизации, являются в то же время субъектами управления, которые управляют собственными взаимодействиями. Можно сделать вывод, что управляемость не противостоит самоорганизации, обеспечивая саму возможность данного процесса и его ход. В силу того, что самоорганизация – это процесс, а управляемость – это качество процесса, в социологической трактовке управляемость является такой же предпосылкой самоорганизации, как и управление. Следовательно, без управляемости невозможно ни управление, ни самоорганизация, ни декомпозиция внутренней среды в системе обеспечения функционирования и развития предприятия в условиях трансформационных изменений. Таким образом, есть основания утверждать, что значимым является исследование данных аспектов относительно функционирования предприятий нефтегазового комплекса, которые в условиях кризисных и санкционных явлений функционируют на грани дестабилизации и потери управляемости.

### 2.3 Предприятия нефтегазового комплекса как объект управления: трансформационные изменения

Современные трансформации, вызванные мировым финансовым кризисом, переходом к рыночной экономике, изменением содержания общественного развития, сформировали новую область социологического научного дискурса об управлении предприятиями, для которых характерна

тесная взаимосвязь функционирования социально-экономических систем как мирового и государственного, так и корпоративного уровней.

Одной из таких социально-экономических систем является нефтегазовая отрасль, которая представляет собой комплекс промышленных предприятий по добыче, транспортировке, переработке и распределению конечных продуктов переработки нефти и газа. Ее значимость определяется, прежде всего, тем, что в условиях ресурсозависимой экономики эффективность или неэффективность функционирования данной отрасли во многом определяет характер социальных трансформаций, связанных с уровнем и качеством жизни населения, уровнем доходов, уровнем занятости, с развитием социальной инфраструктуры, наполняемостью бюджета страны и функционированием отраслей бюджетной сферы.

В 2014 г. нефтегазовый сектор вступил в период «турбулентности»: в течение года цены на нефть снизились почти в два раза, что, в свою очередь, стало причиной изменения очень многих представлений о состоянии и функционировании нефтегазового сектора, до этого показывавшего постоянную стабильность и развитие. В числе трансформаций, произошедших в нефтегазовой отрасли, которые позволяют говорить о потере его управляемости и необходимости коренных преобразований, наиболее важным являются:

- «секвестирование» инвестиционных программ ведущими нефтегазовыми компаниями мира;
- нарастание неблагоприятных тенденций в обеспечении запасами нефти и газа ведущих нефтегазовых компаний (прежде всего, в странах Западной Европы и США);
- стремление к формированию новой модели взаимосвязей между нефтегазовыми и сервисными компаниями – модели подчинения. «В период роста цен и стремительного увеличения спроса на услуги компаний сервисного сектора доминирующую позицию занимали именно эти компании, которые во

многим определяли цену работ и услуг на соответствующих рынках» [381, с.272].

Указанные выше трансформации и ряд других позволили многим исследователям сделать предположения о «грядущей катастрофе», о необходимости формирования «нового мирового порядка» в регулировании рынков нефти, об уменьшении влияния на нефтегазовый сектор спекулятивного (финансового) сектора и т. д.

Следствием этих изменений стала необходимость пересмотра организационных структур нефтегазового сектора, особенностей его функционирования. Преодоление пессимистических гипотез о «разрушительных последствиях» трансформаций в функционировании современного нефтегазового сектора видится, скорее, не за счет выработки кардинальных мер по решению возникших проблем и складывающихся тенденций, а за счет их осознания и формирования новых моделей управления, призванных адаптировать предприятия нефтегазового сектора к новым условиям функционирования.

Анализ трансформационных процессов, происходящих в российской экономике в течение последних пяти лет, в том числе и в нефтегазовой отрасли, позволяют предположить, что негативные факторы ставят перед компаниями нефтегазового комплекса целый ряд задач, среди которых наиболее значимыми являются:

- необходимость создания адекватных условий для освоения колоссального ресурсного потенциала – как ранее вовлеченных в освоение и сильно выработанных месторождений, так и ресурсов тяжелой нефти и нетрадиционных залежей нефти и газа. Особенно актуальна эта задача в отношении ресурсов нефти. Также следует отметить, что, несмотря на все различия и особенности, газовая промышленность повторяет путь, который проходила нефтяная промышленность (объекты становятся все сложнее,

издержки - все выше, необходимость применения новейших технологий – все настоятельнее);

- необходимость более устойчивых связей развития нефтегазового сектора с развитием национальной экономики в целом и повышением научно-технического уровня смежных, обеспечивающих и связанных с нефтегазовым сектором отраслей. Важнейшая особенность современного этапа развития нефтегазового сектора и в России, и в мире состоит в том, что «ресурсная рента» в чистом виде становится скорее исключением и все чаще сменяется «предпринимательской рентой», то есть большую отдачу и для своего бизнеса, и для национальной экономики получают тот хозяйствующий субъект и та страна, которые создают и развивают современные технологии и формы организации функционирования и взаимодействия участников цепочки создания стоимости.

Следовательно, и в настоящее время, и в обозримом будущем экономика России, ее место в системе международного разделения труда, возможности решения многих социально-экономических проблем страны в значительной мере зависят и будут зависеть от того, насколько эффективно функционирует отечественный нефтегазовый сектор. Это означает не только и не столько усиление зависимости от добычи и продажи невозобновимых природных ресурсов, таких как нефть и газ (и многочисленные их производные и разновидности), сколько умение встраивать решение проблем развития нефтегазового сектора в решение широкого комплекса социальных, экономических, научно-технических и многих других задач развития России, а также роста благосостояния ее населения.

Российская Федерация, несмотря на снижение ориентированности экономики на добычу и продажу полезных ископаемых, их объемов в структуре ВВП (в 2018 г. на добычу и обработку полезных ископаемых приходилось 23,2 %, в 2016 г. - 23,3 %, в 2015 г. – 24 %, а в 2012 - 26,1 % [164]), остается существенно зависимой от функционирования нефтегазового сектора,



который в значительной степени определяет формирование бюджета и платежного баланса страны, обеспечивая валютные поступления и поддержание курса национальной валюты (рис. 2.4).

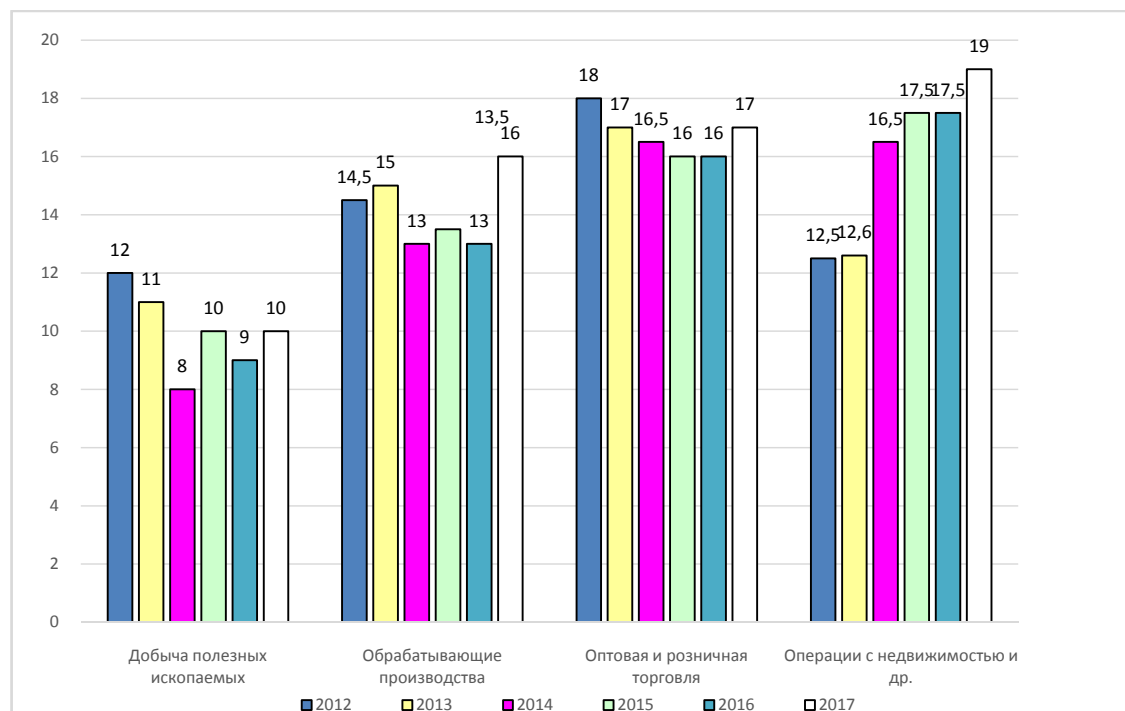


Рисунок 2.4 - Структура ВВП Российской Федерации в 2012-2017 годах [405]

Этот вывод подтверждается графическим отображением структуры доходов федерального бюджета, которое позволяет увидеть, что хотя динамика показателей и отражает сокращение роли нефтегазовых доходов, но в целом бюджет России в значительной степени формируется за счет поступлений от данной отрасли (рис. 2.5).

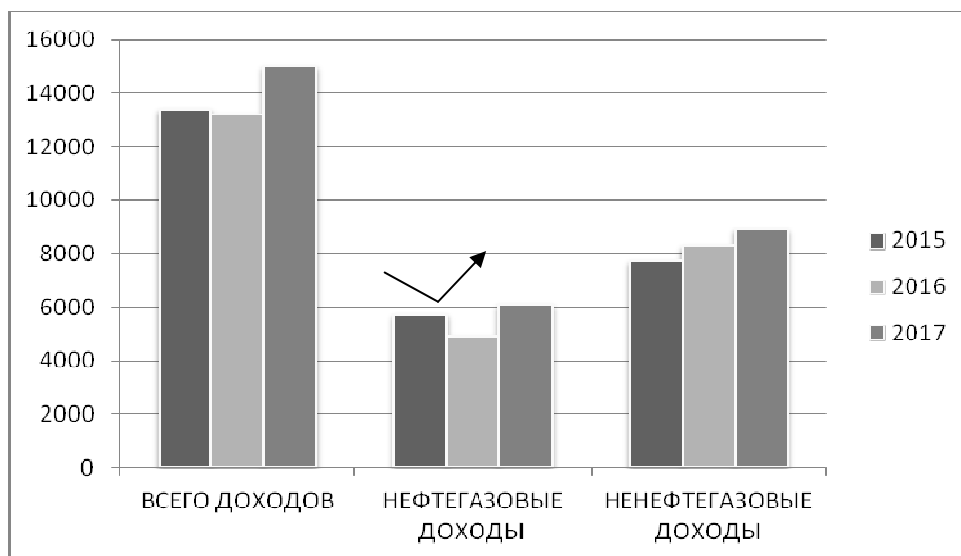


Рисунок 2.5 - Динамика изменений доходов от нефтегазового сектора в структуре доходов федерального бюджета (2015-2017 гг.) [245]

Таким образом, исполнение значительной части социальных обязательств государства по отношению к гражданам Российской Федерации напрямую зависит от эффективности функционирования предприятий данной отрасли. Этот фактор становится особенно важным в условиях нестабильности, кризисных трансформаций в современном российском обществе.

Предприятия нефтегазового сектора, являясь в рамках своей непосредственной деятельности активными участниками формирования доходной части бюджета, опосредованно выполняют социально-ориентированную функцию как в целом для Российской Федерации, так и для регионов, где нефтегазовые предприятия выступают бюджетно-инфраструктурными основаниями развития территорий, городов.

Анализ роли нефтегазового сектора в бюджетообразовании дает возможность утверждать, что данный сектор, с одной стороны, определяет характер социально-экономических трансформаций, происходящих в современном российском обществе, с другой, он сам встроен в трансформационные процессы глобального и локального масштабов. В связи с вышесказанным, важным фактором их жизнеобеспечения будет являться

способность нефтегазовых предприятий своевременно и оперативно встраиваться в систему трансформаций, реагировать на происходящие изменения без потери управляемости, внедрять содержание трансформационных изменений в практику своей деятельности, что, в свою очередь, станет одним из препятствий глобальных трансформационных потрясений в социально-экономической системе государства (рис. 2.6).

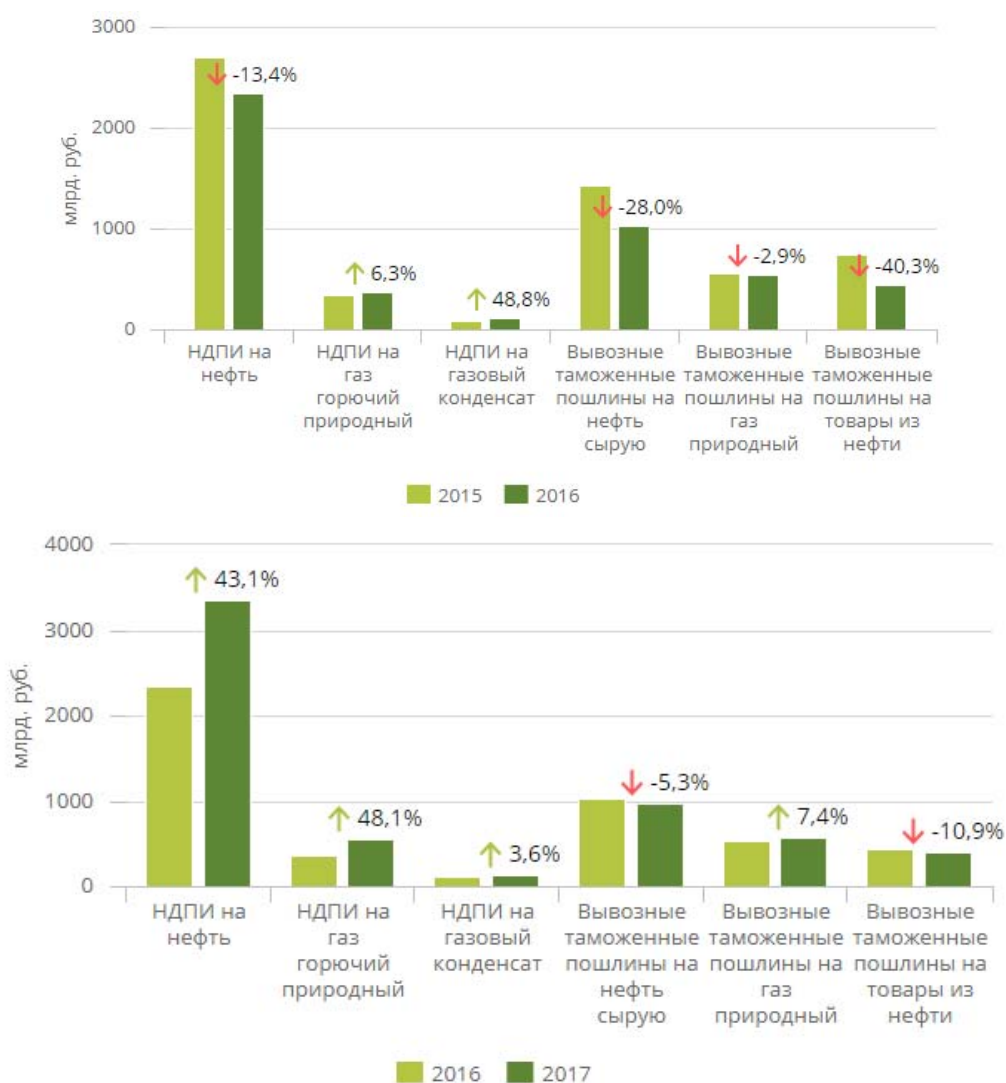


Рисунок 2.6 - Структура нефтегазовых доходов в бюджете РФ (2015-2016гг. и 2016-2017 гг.) [245]

Несмотря на происходящие трансформационные процессы, рост импортозамещающих производств, и развитие высокотехнологичной

промышленности, значение нефтегазового сектора в ближайшем будущем не будет значительно снижаться. Согласно данным Статистического обзора ВР Мировой энергетики за июнь 2017 г., Россия занимает 6 место в мире по доказанным запасам нефти (по состоянию на конец 2016 г. они составили примерно 109,15 млрд. баррелей, или 6,4% мирового запаса)[322] и второе по запасам природного газа (32,3 трлн. м<sup>3</sup>, или 17,3% мирового запаса) [322]. Объективно занимая такие позиции в мировой энергетической системе, даже несмотря на стремление уйти от ресурсозависимости, российский нефтегазовый сектор будет сохранять ключевые позиции в экономике государства и опосредованно определять характер социальных трансформаций как в стране в целом, так и регионах своего активного присутствия (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Характеристика запасов природных ресурсов России в 2016 – 2018 гг. [323]

Сырье	Доказанные запасы			Доля от мирового запаса			Место в мировом рейтинге по доказанным запасам
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	
Нефть	109,15 млрд. баррелей	109,5	106,2	6,4%	6,4	6,3	6
Природный газ	32,3 трлн. м <sup>3</sup>	35,0	35,0	17,3%	18,1	18,1	1

Приведенные выше условия современной жизнедеятельности предприятий нефтегазовой отрасли определяют необходимость исследования объекта диссертационной работы – предприятий нефтегазового комплекса в качестве объекта управления, их роли и места в структуре данного комплекса, а также систематизации трансформаций во внутренней и внешней среде предприятий.

Для выявления характеристик объекта исследования первичным является статистический анализ содержательной специфики отрасли, которая образована предприятиями добычи ресурсов, а также их транспортировкой и переработкой. Транспортировка нефти, газа и нефтепродуктов осуществляется системой магистральных трубопроводов, которая, по данным статистики, на конец 2016 г. составила примерно 249 тыс. км, причем, большую часть занимают газопроводы (71,5 %, или 178 тыс. км). Нефтепроводы занимают соответственно 54 тыс. км, или 21,7 %. Еще 17 тыс. км (6,8 %) приходится на работу нефтепродуктопроводов [405] (рис. 2.7).

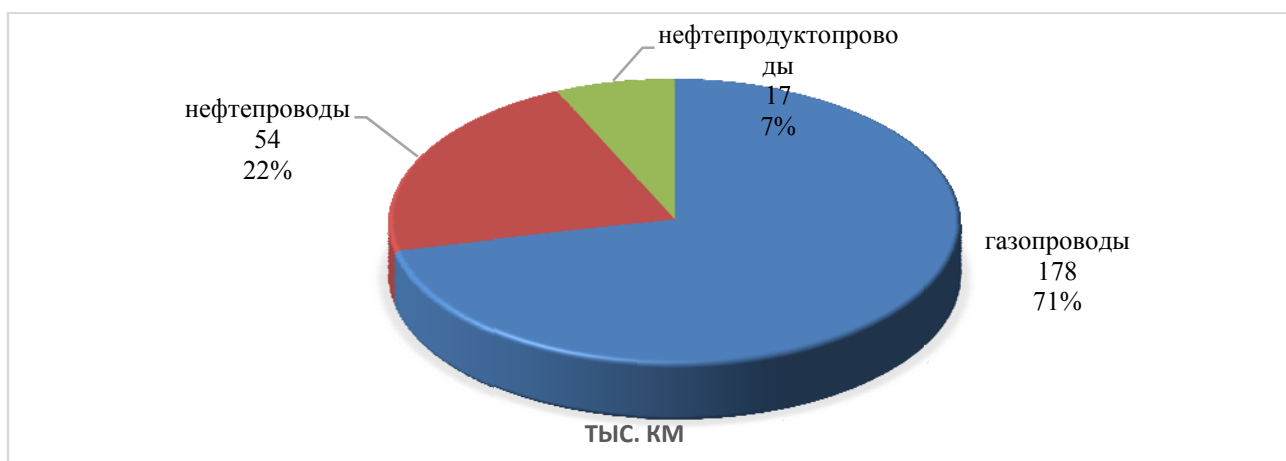


Рисунок 2.7 - Статистический анализ инфраструктуры нефтегазовой отрасли

Нефтедобывающая подотрасль на 01.01.2018 года характеризуется следующими цифрами: добычу нефти ведут 288 компаний, из них 104 организации входят в структуру 11-ти вертикально интегрированных компаний, на долю которых по итогам года приходится суммарно 85,7 % всей национальной нефтедобычи. Кроме них, на рынке работает 181 независимое нефтегазодобывающее предприятие. Еще 3 компании работают на правах Соглашения о разделе продукции (далее – СРП) (рис. 2.8, 2.9) [250].

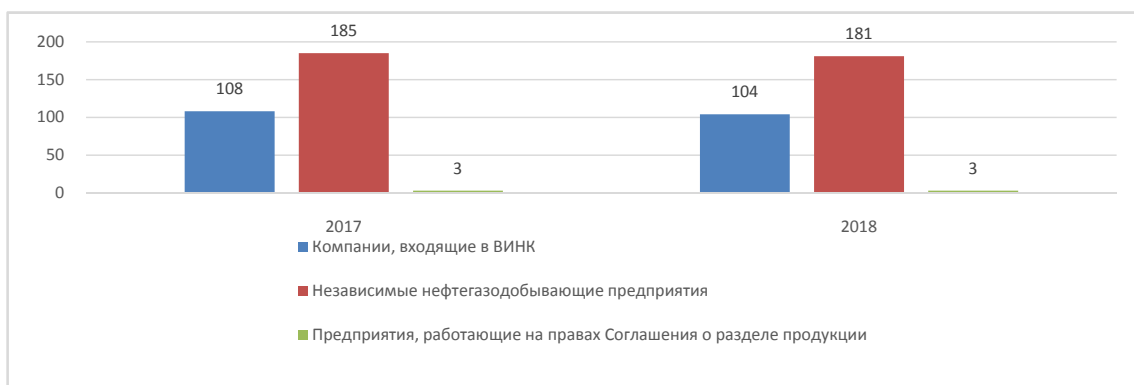


Рисунок 2.8 - Структура нефтедобывающих предприятий

Таким образом, несмотря на количественное преобладание независимых нефтяных компаний, ключевая роль в нефтегазовом секторе принадлежит вертикально интегрированным компаниям, что и обосновывает выбор их в качестве объекта исследования данного диссертационного исследования.



Рисунок 2.9 – Доля предприятий, входящих в ВИНК в национальной нефтедобыче РФ на 01.01.2018 г.

Подобная ситуация складывается и в газовой отрасли, в которой на конец 2017 г. числилось 254 компаний. По своей структуре большинство из них являются независимыми газовыми компаниями (144 или 56,7 %); 85 компаний, занимающихся добычей газа, входят в структуру нефтяных ВИНК (33,5 %); 15 организаций входит в структуру ПАО «Газпром» (5,9 %); еще 7 компаний – в структуру «НОВАТЭК» (2,8 %), 3 компании работают по СРП (1,2 %) (рис. 2.10) [250].



Рисунок 2.10 – Структура газодобывающей отрасли на 01.01.2018 г.

Активно развивающейся подотраслью нефтегазового сектора является нефте- и газопереработка. По данным на 2017 год, на территории России функционировало 32 крупных нефтеперерабатывающих завода и 80 малых предприятий. Совокупные мощности НПЗ страны обеспечивают переработку 270 млн. тонн сырья (рис. 2.11) [195].

Если говорить о российской нефтеперерабатывающей отрасли в целом, то для нее характерна большая (до 90%) степень консолидации. Заводы преимущественно работают также в составе компаний вертикально интегрированного типа.

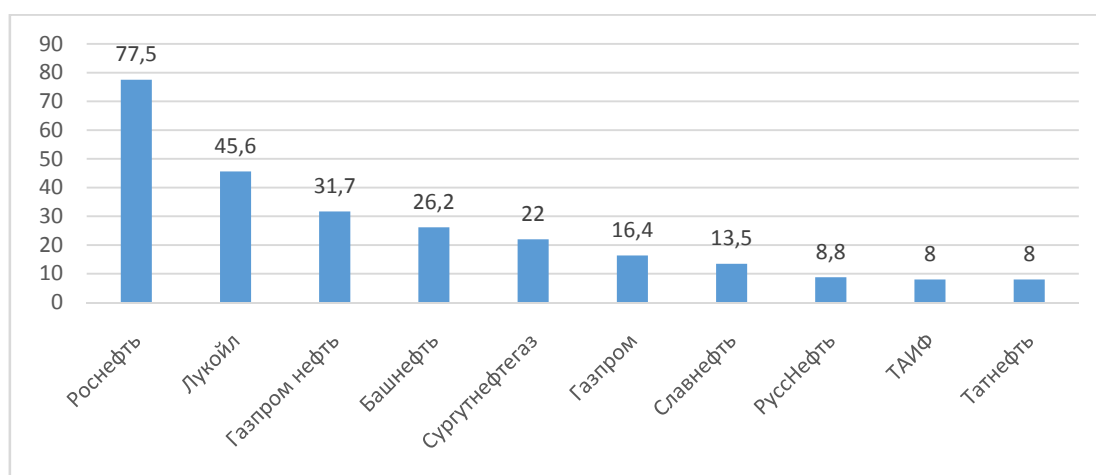
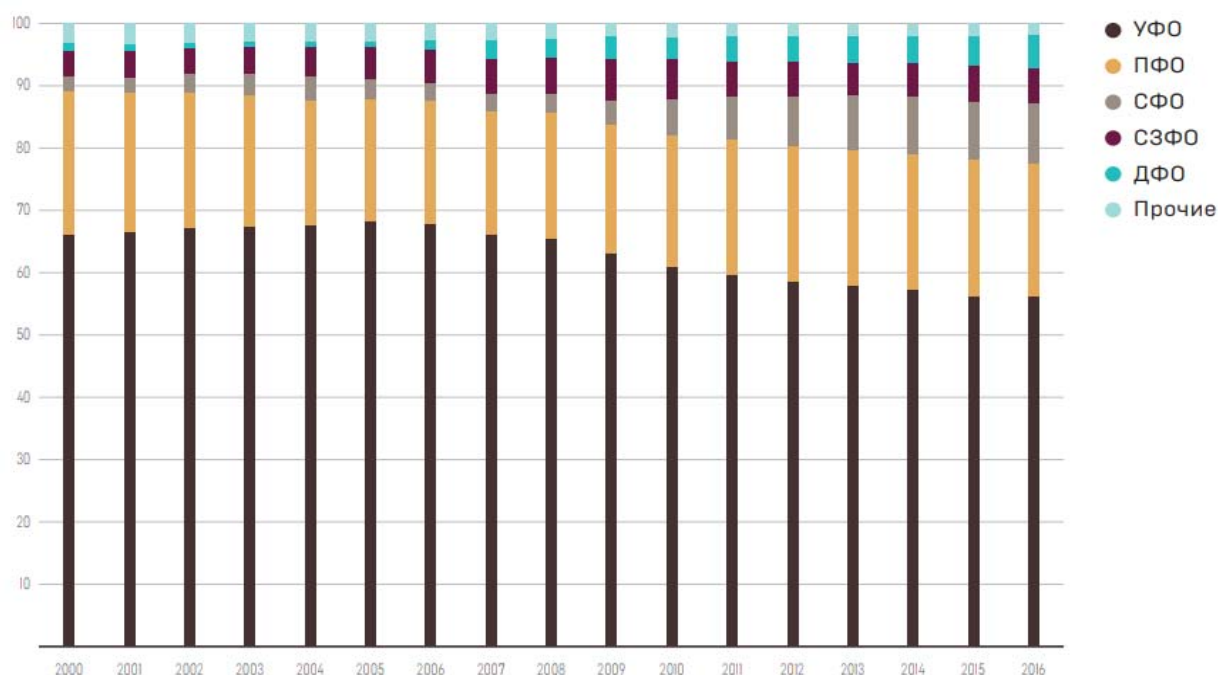


Рисунок 2.11 – Нефтеперерабатывающие мощности крупнейших отраслевых компаний, млн. тонн в год

Распределение предприятий нефтегазового сектора охватывает как нефтегазоносные районы России (ХМАО, ЯНАО, Тюменскую область, Томскую область, Иркутскую область, Красноярский край, Республику Татарстан, Республику Башкортостан, Республику Якутия и др.), так и регионы с отсутствием больших объемов добычи, но с развитой нефтегазоперерабатывающей инфраструктурой (рис. 2.12).



*\*федеральные округа указаны по порядку легенды снизу вверх*

Рисунок 2.12–Региональная структура добычи нефти и газового конденсата в России в 2000-2016 гг. [324]

Формирование сети нефтеперерабатывающих предприятий по регионам осуществлялось по двум принципам - близости к месторождениям сырья и необходимости поставок горюче-смазочных материалов и продуктов нефтехимии, что предопределило расположение нефтеперерабатывающих мощностей на территории современной России.

Наличие в субъектах РФ предприятий нефтегазового комплекса определяет их включенность в социально-экономическую систему региона, формирует содержание их социальной функции по отношению не только к



внутренней среде предприятия, но и к внешней среде (территории пребывания) через государственно-частное партнерство и социальную ответственность (рис. 2.13).

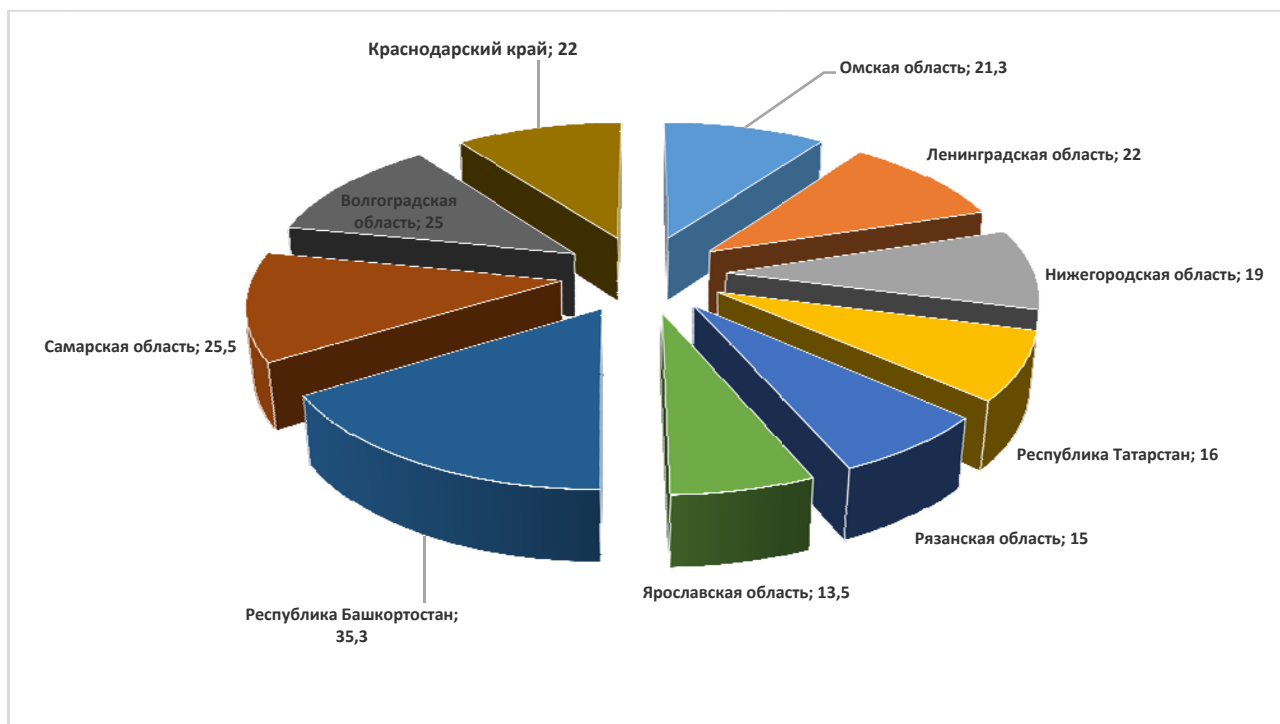


Рисунок 2.13 –Топ-10 регионов России с максимальными возможностями по переработке нефти, млн. тонн в год

В то же время, надо учитывать и тот факт, что, несмотря на кризисные последствия современных трансформационных процессов и негативные последствия кризиса рынка энергоресурсов, предприятия нефтегазового сектора стабильно являются лидерами рейтингов эффективных компаний России. В ежегодный рейтинг крупнейших компаний России, составленный журналом «Эксперт», входят «Газпром» (1 место), НК «ЛУКОЙЛ» (2 место), НК «Роснефть» (3 место), «Сургутнефтегаз» (7 место), АК «Транснефть» (9 место), «Татнефть» (15 место), «Башнефть» (18 место) (рис. 2.14) [287].

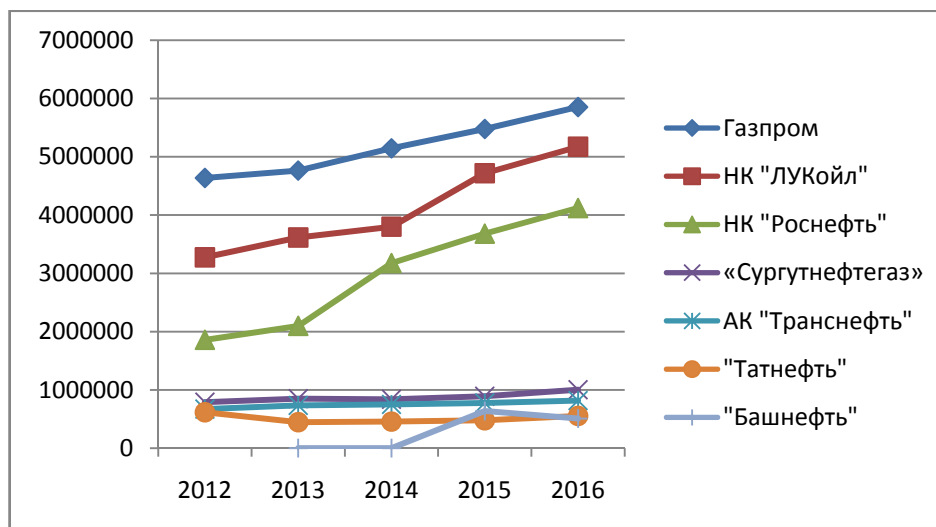


Рисунок 2.14 – Динамика объемов реализации продукции крупнейшими предприятиями нефтегазового сектора РФ

Анализ прибыльности нефтегазовых компаний позволяет говорить о достаточно высоком уровне влияния современных трансформационных процессов на деятельность крупных представителей нефтегазовой отрасли. Так, в 2015 году показатели прибыли упали в разной степени практически у всех предприятий нефтегазового сектора, что свидетельствует о неготовности предприятий оперативно реагировать на кризисные условия, своевременно адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам, что, в свою очередь, свидетельствует о снижении степени управляемости нефтегазовыми предприятиями в условиях трансформаций (рис. 2.15).

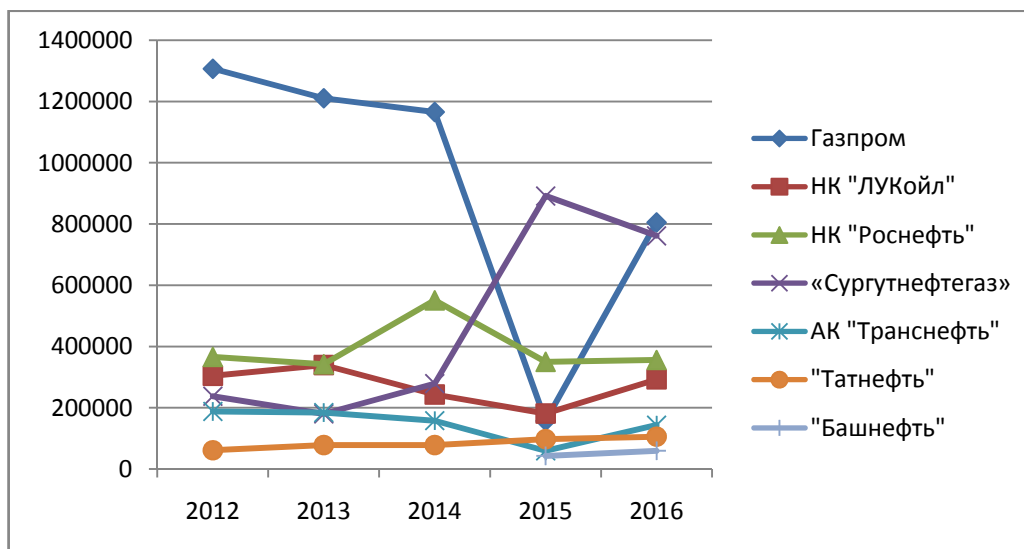


Рисунок 2.15 – Прибыль крупнейших предприятий нефтегазового сектора РФ

Таким образом, проведенный анализ показал нестабильность внешней среды нефтегазовых предприятий, требующей своевременного и динамичного управленческого воздействия, чтобы в кризисных условиях не только обеспечить выживаемость предприятий, но и их устойчивое развитие.

Современные трансформационные процессы, которые анализировались выше, обосновывают необходимость дальнейшего развития предприятий нефтегазового сектора не столько путем наращивания мощностей, сколько посредством коренной модернизации, внедрением инноваций, импортозамещением всех составляющих производства. Все это позволяет предположить, что для осуществления активизации внутренних ресурсов, их самоорганизации, получения синергетического эффекта в российских нефтегазовых компаниях, формирования их способности к устойчивому развитию через улучшение качества продукции в соответствии с самыми жесткими международными стандартами, повышения глубины переработки сырья, минимизации негативного воздействия на окружающую среду, развития социальной ответственности по отношению к работникам отрасли и населению регионов присутствия компаний, в первую очередь, необходима модернизация системы управления этими предприятиями.

Трансформационные процессы во внешней среде спровоцировали и необходимость изменений внутренней среды нефтегазовых предприятий. Прежде всего, это касается организационной структуры компаний, в том числе и предприятий, входящих в вертикально интегрированные компании.

Создание в свое время в нефтегазовом секторе вертикально интегрированных компаний было продиктовано постоянно изменяющимися условиями, требующими новых подходов к сохранению управляемости систем. Справедливо мнение О. В. Иглаковой, которая отмечает, что нефтегазовые компании интегрировались по вертикальному принципу для того, чтобы защитить себя от сбоев в поставках сырья, материалов, отслеживать изменения внутренних цен, экономить на транзакционных издержках и оборотных средствах, а также лучше контролировать увязку всех звеньев технологической цепи [156].

Интегративные связи в вертикально интегрированной компании позволили усилить потенциал компании, повысить эффективность ее хозяйственной деятельности и укрепить конкурентоспособность. Таким образом, создание вертикально интегрированных нефтяных компаний являлось одним из основных условий формирования устойчивости предприятия, сохранения управляемости, снижения рисков, возникающих в результате трансформаций внутренней и внешней среды организации.

При этом необходимо заметить, что, помимо положительных результатов интеграции компаний, в тоже время были выявлены и негативные явления в их функционировании, связанные, в первую очередь, со снижением мобильности в реализации внешней и внутренней инвестиционной политики, сокращением темпов производства в результате невключенности отдельных структурных подразделений в систему рыночных механизмов и различия в техническом уровне производственного процесса, увеличением аппарата управления и др.

Тем не менее, создание российских вертикально интегрированных компаний в последние двадцать лет хотя и не предотвратило негативные

последствия кризисных изменений, но смягчило трансформационную нагрузку на предприятия, снизило влияние негативных факторов на их функционирование.

Однако, в современных условиях данные структуры недостаточно быстро могут реагировать на изменения внешней среды, что приводит к пониманию необходимости поиска новых подходов к управлению компаниями. Одним из таких подходов является социально-ориентированный подход к управлению, так как формирование полисубъектной его природы дает возможность использовать качество и потенциал работников нефтегазовой отрасли, которые будут определять управляемость, эффективность и устойчивость функционирования отраслевых предприятий. С точки зрения О. В. Иглаковой, особое место в управлении нефтегазовыми предприятиями занимает повышение информированности, предприимчивости, способности к изменениям, «тесной взаимосвязи целей компаний с жизненными интересами их сотрудников, клиентов, а также всеобъемлющего баланса интересов участников корпоративного управления и общества в целом» [156].

Особенности предприятий нефтегазового комплекса как объекта управления необходимо исследовать с разных сторон. Прежде всего, нефтегазовый комплекс формируется несколькими, а чаще очень многими различными предприятиями, организациями, совокупность которых и представляет полный комплекс нефтепереработки. Каждое из предприятий одновременно является частью объекта управления (ВИНК) и самостоятельной организацией, нередко выполняющей специфический круг задач. Обеспечение основных видов деятельности сопровождается многочисленными поддерживающими предприятиями, которые также входят в нефтегазовый комплекс, но не осуществляют промышленную деятельность как основную. Часто в промышленный комплекс входят как региональные организации, так и организации, находящиеся за пределами региона, что также усложняет процессы взаимодействия и управления. Следовательно, нефтегазовый

комплекс может трактоваться как крупный системный объект, кластер экономики, территориально-производственный комплекс, территориальный промышленный комплекс, социально-экономическая зона, район, округ, научно-производственный комплекс и т. д.

Применение социально-ориентированного подхода позволит усилить роль работника в управлении предприятием и тем самым обеспечить его устойчивое развитие, в связи с чем можно заключить, что ключевой характеристикой организации будет являться персонал. Именно данная подсистема предприятия сегодня способна сформировать синергетические эффекты управления при наличии условий самоорганизации.

На предприятиях нефтегазового комплекса России занято более 1,5 % экономически активного населения страны (нефтяная отрасль - 0,9 %, газовая отрасль – 0,6 %), что составляет более 1 млн. человек. По прогнозам Минэнерго России, к 2020 году численность занятых в данной отрасли работников будет сокращаться. Прогнозы развития отрасли, напротив, свидетельствуют о наращивании объемов производства в связи с низкими ценами на нефть на мировых рынках и необходимостью восполнения формирующихся потерь.

В данных трансформационных условиях именно нефтегазовый сектор в первую очередь нуждается в поиске управленческих механизмов повышения эффективности деятельности предприятия, что может быть реализовано через формирование новой организационно-управленческой среды, синергетический эффект функционирования которой напрямую связан с качеством персонала, его компетентностью и возможностью включения его потенциала в качестве ресурса управления.

Проведенный анализ отчетных материалов деятельности компаний показал, что тенденция сокращения персонала уже заметна. Крупные компании нефтегазового сектора сокращают численность персонала примерно на 1% в год. Только Роснефть ежегодно увеличивает персонал за счет создания новых предприятий (табл. 2.6).

Таблица 2.6 - Изменение численности работников крупных предприятий нефтегазового комплекса (составлено на основе годовых отчетов компаний)

Компания	Численность сотрудников, тыс. чел. (2017 г.)	Изменения (%) по сравнению с 2016 годом
Роснефть	302,1	↑16,2
ЛУКОЙЛ	103,6	↓1,8
Сургутнефтегаз	113,6	↓0,6
Газпром	469,6	↑0,4
НОВАТЭК	8,145	↑8,4
Транснефть	114,2	↓0,2
Татнефть	21,124	↑1,1
Башнефть	33, 815	↓6,1

Анализируя персонал в качестве ключевой с точки зрения синергетического подхода характеристики предприятия, необходимо, прежде всего, рассмотреть его базовые характеристики, для чего было проведено исследование, в рамках которого были детально изучены статистические данные, касающиеся системы трудовых отношений в нефтегазовой отрасли, в частности, были использованы данные официальной статистики о кадровом составе предприятий нефтегазовой отрасли. В качестве объекта исследования выступили 15 предприятий нефтегазовой отрасли, принадлежащих 10 вертикально интегрированным нефтегазовым компаниям («ЛУКОЙЛ», «Татнефть», «Сургутнефтегаз», «Газпром», «Башнефть» и др.), которые в дальнейшем и будут являться объектом эмпирического исследования. Выбор региона исследования (преимущественно компании Тюменского Севера) не случаен. Согласно данным статистики, представленным на сайте ООО «Юнайтед Трейдерс» [401], в районе Тюменского Севера добывается до 60 % российской нефти и до 87,3 % российского газа. Представленная выборка позволяет говорить о репрезентативности и возможности транслирования полученных результатов на все предприятия нефтегазового сектора.

В процессе анализа, обеспечивающего достижение целей данного исследования, работники предприятий нефтегазовой отрасли были разделены на две группы: работники, относящиеся к категории «руководители», занимающие управленческие должности разных уровней, и работники, не относящиеся к управленческому звену - «рядовые» сотрудники (рис. 2.16).

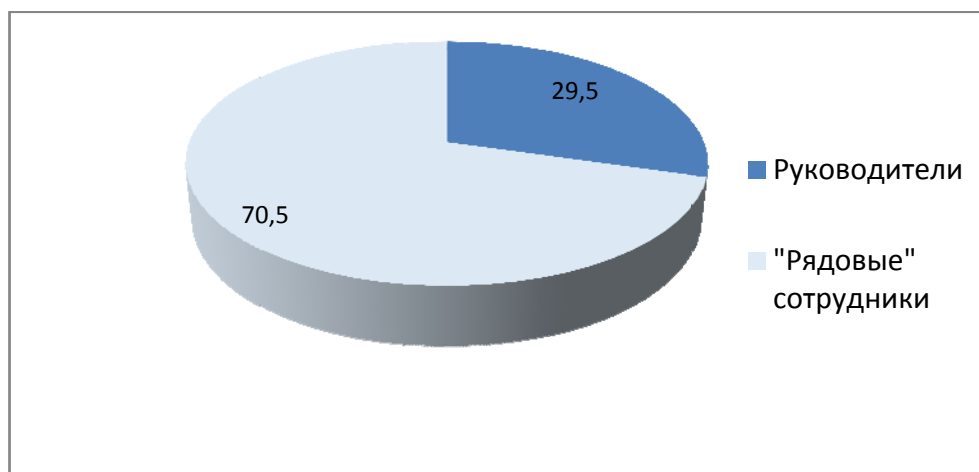


Рисунок – 2.16 Соотношение профессиональных групп работников на предприятиях нефтегазового сектора

Анализ результатов исследования показал, что 30% персонала предприятий нефтегазового комплекса относится к категории «руководители», что свидетельствует о существенном управленческом потенциале предприятий нефтегазового комплекса. Именно данная группа выбрана первичной для анализа (выборочная совокупность 627 чел.).

Таблица 2.7 - Распределение работников группы «руководители» по полу и возрасту [74]

Возраст, лет	Мужчины		Женщины		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
От 18 до 25	8	1,3	0	0	8	1,3
От 25 до 35	53	8,5	8	1,3	61	9,8
От 35 до 45	98	15,6	19	3,1	117	18,7
От 45 до 55	173	27,6	30	4,8	203	32,4
От 55 до 60	128	20,4	37	5,9	165	26,3
Старше 60	51	8,2	21	3,3	72	11,5
Всего	512	81,6	115	18,4	627	100



Исследование показало, что среди руководителей подавляющее большинство - мужчин (81,6 %), причем, большая часть из них находится в возрасте старше 45 лет (70,2%). Такие гендерные и возрастные особенности являются характерными для нефтегазовой отрасли, так как отражают специфику труда (табл. 2.7).

Таблица 2.8 - Распределение руководителей по уровню образования и стажу [74]

Показатель	Мужчины		Женщины		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
Уровень образования:						
среднее и ниже	0	0	0	0	0	0
среднее профессиональное	153	24,4	13	2,1	166	26,5
Высшее	337	53,8	95	15,1	432	68,9
наличие ученой степени	21	3,4	8	1,2	29	4,6
Стаж работы в нефтегазовой отрасли						
- до 5 лет	98	15,7	13	2,1	112	17,8
- 5-10 лет	181	28,8	48	7,7	229	36,5
- более 10 лет	233	37,1	54	8,6	287	45,7
Стаж работы на руководящей должности						
- до 5 лет	136	21,7	42	6,7	178	28,4
- 5-10 лет	270	43	52	8,3	322	51,3
- более 10 лет	106	16,9	21	3,4	127	20,3
Всего	512	81,6	115	18,4	627	100

Анализ руководителей различных звеньев управления по уровню образования и стажу работы показал, что большинство из них имеет высшее образование (73,5 %), остальные 26,5 % имеют среднее профессиональное образование. Полученные результаты свидетельствуют о высоких требованиях, предъявляемых к профессиональным качествам руководителей нефтегазовых компаний. Большая часть руководителей (45,7 %) имеет стаж работы более 10 лет, еще 36,5 % – от 5 до 10 лет (табл. 2.8). Если сравнивать стаж работы в отрасли со стажем руководящей работы в должности, то последний значительно меньше: 51,3 % респондентов имеют стаж руководящей работы от

5 до 10 лет, 28,4 % имеют стаж работы в должности до 5 лет. Большинство руководителей в нефтегазовой отрасли (62,4 %) начинали карьеру на своих предприятиях с простых рабочих (инженеров), постепенно в процессе трудовой деятельности повышая уровень образования. Однако, только 32,4 % руководителей имеют образование, связанное с управленческой деятельностью, причем, в 28,7 % случаев – это второе высшее профессиональное образование.

Таким образом, для нефтегазовой отрасли характерен подбор руководителей из числа имеющегося кадрового резерва. Как правило, они отлично знают тонкости производственного процесса, однако не всегда имеют достаточно высокий уровень управленческих знаний, а также знаний из области социологии, психологии, экономики для грамотной реализации социально-ориентированного управления в рамках организации. С одной стороны, такой подход к выбору руководящих кадров имеет позитивные моменты: руководители выбираются из наиболее ответственных, грамотных, преданных сотрудников компании, пользующихся уважением коллег. С другой стороны, недостаток специальных управленческих знаний и навыков, отсутствие гибкости, неумение разрешать конфликтные ситуации, как правило, отражаются на качестве руководства и функционировании предприятий в условиях нестабильности внешней среды.

При формировании концепции социально-ориентированного управления немаловажным является исследование не только руководящего состава, но и рядовых сотрудников, потенциал которых в условиях самоорганизации может обеспечивать проявление синергетических эффектов как реакцию на вызовы изменяющейся среды. Соответственно, значимой будет являться и характеристика «рядовых сотрудников» предприятий нефтегазовой отрасли.

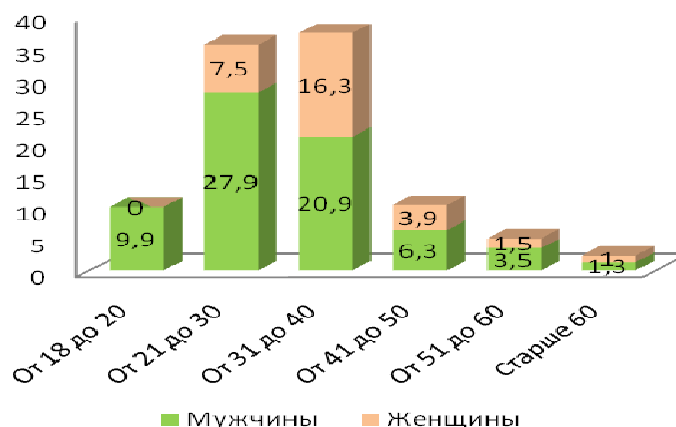


Рисунок 2.17– Распределение сотрудников по полу и возрасту  
(в % от общего числа) [74]

Большинство рядовых сотрудников – мужчины (69,8 %) в возрасте от 18 до 40 лет (58,7 %), что соответствует распределению работников в среднем по отрасли (рис. 2.17) [189, с. 101-110]. Женщины составляют чуть менее трети всех занятых. Безусловно, это напрямую связано с особенностями условий труда (вредные химические производства, тяжелый физический труд, суровые климатические условия, вахтовые методы организации труда, требующие отрыва от семьи и дома), которые предъявляют к сотрудникам нефтегазовой отрасли особые требования (сила, выносливость, физическое здоровье, готовность к частым переездам, высокая скорость адаптации к новым условиям).

Подавляющая доля сотрудников нефтегазовых предприятий имеет высшее (51,4 %) и среднее профессиональное образование (29,1 %). 6,1 % респондентов имеют ученую степень, что свидетельствует о высокой конкурентоспособности отрасли на рынке труда и регулярном притоке квалифицированных кадров. Большинство из них (83,3 %) работают по своей специальности. При этом часть респондентов (86,7 %) работает на предприятиях нефтегазовой отрасли менее 10 лет, что говорит о высоком

уровне текучести кадров, характерном для отрасли в целом. Среди респондентов 58,7 % инженерно-технических работников (группа «специалисты») и 41,3 % рабочих. По полу респонденты распределились следующим образом: среди женщин - специалистов 21,4 % из 30,2 % (более чем две третьих), среди мужчин – 37,3 % из 69,8 % (только половина). Большинство сотрудников предприятий нефтегазовой отрасли имеет стаж работы на данном месте до 5 лет (42,7 %) или от 5 до 10 лет (44,0 %), что косвенно свидетельствует о текучести кадров, характерной в целом для отрасли (табл. 2.9).

Таблица 2.9 - Распределение «рядовых сотрудников» по уровню образования и стажу [74]

Показатель	Мужчины		Женщины		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
Уровень образования:						
Среднее и ниже	159	10,6	42	2,8	201	13,4
Среднее профессиональное	313	20,9	124	8,3	437	29,1
Высшее	512	34,1	259	17,3	771	51,4
Наличие ученой степени	63	4,2	28	1,9	91	6,1
Соответствие образования занимаемой должности (работа по специальности)						
Да	878	58,5	372	24,8	1250	83,3
Нет	113	7,5	71	4,7	184	12,3
Не совсем	56	3,7	10	0,7	66	4,4
Стаж работы						
- до 5 лет	493	32,9	148	9,9	641	42,7
- 5-10 лет	388	25,9	272	18,1	660	44,0
- более 10 лет	166	11,1	33	2,2	199	13,3
Всего	1047	69,8	453	30,2	1500	100,0

В целом, результаты исследования позволили заключить, что структура, половозрастные и профессиональные характеристики сотрудников предприятий нефтегазовой отрасли свидетельствуют о достаточно высоком потенциале работников и о возможности его реализации в условиях формирования полисубъектной среды управления.

Данные выводы согласуются с позицией С. Н. Потаповой, которая отмечает, что в условиях трансформации на нынешнем этапе развития «наиболее адекватными показателями эффективности работы организации являются не показатели численности и заработной платы сотрудников, а индивидуальные характеристики персонала организаций» [267, с. 12].

Следовательно, формирование подсистем в системе социально ориентированного управления должно базироваться на функциях управления, преобразующихся при изменении управленческой парадигмы, связанной с самоорганизацией внутреннего потенциала организации и работников. Важнейшим аспектом становятся не столько профессиональные возможности трудового коллектива сотрудников, сколько процессы расширения их участия в управленческих взаимодействиях. Соответственно, в рамках исследуемого научного дискурса, в условиях существенных трансформационных изменений внешней среды работники предприятий приобретают свойства субъекта управления. Тогда целью управления становится формирование условий для самоорганизации и усиления синергетического эффекта функционирования социальной организации «предприятие».

Таким образом, для развития полисубъектной среды управления как ключевого фактора управляемости в современных условиях на предприятиях нефтегазовой отрасли необходимо формирование организационных условий, создающих возможности реализации инициатив работников, их саморазвития и самообразования.

Структура персонала современных российских предприятий нефтегазового комплекса имеет существенную долю управленческих кадров, что также определяет возможность формирования полисубъектной среды, а также изменение управленческих ролей и декомпозицию внутренней среды предприятия. Кроме того, рядовой персонал имеет также качественные характеристики (уровень образования, стаж работы), которые позволяют рассматривать его в качестве потенциального ресурса управления при

формировании организационных структур, способных быстро реагировать на изменение внешней среды.

Таким образом, формирование социально-ориентированного управления на основе самоорганизации, полисубъектной среды управления и вовлечения потенциала персонала организаций на предприятиях нефтегазового комплекса возможно только при декомпозиции системы управления предприятием, ориентированной на децентрализацию внутри вертикально-интегрированных компаний, формировании матричной организационной структуры, основанной на принципах проектного управления, что и будет проанализировано в следующих главах диссертационного исследования.

**ГЛАВА III. Проблемы и перспективы развития системы управления  
на предприятиях нефтегазового комплекса на современном этапе  
трансформационных процессов  
(по результатам социологического анализа)**

**3.1 Современные системы управления на предприятиях  
нефтегазового комплекса России**

Анализ ключевых методологических концептов управления предприятиями нефтегазового комплекса, проведенный в предыдущих разделах работы, позволил определить, что в современных условиях перехода к информационному обществу и связанных с ним трансформаций управленческой парадигмы оценка уровня эффективности функционирования системы управления нефтегазовыми предприятиями должна в первую очередь опираться на оценку совокупности индикаторов, характеризующих качество управления как со стороны факторов внутренней среды, так и отражающих прямое и косвенное воздействие факторов внешней среды на управление организацией.

Эту мысль подтверждают С. Б. Колесова и В. И. Некрасов, отмечая, что сегодня к основным целевым приоритетам совершенствования системы управления нефтегазовыми предприятиями относятся повышение способности к адаптации предприятия в новых условиях хозяйствования; снижение издержек как условие повышения конкурентоспособности предприятия; поиск дополнительной загрузки основных фондов и работающих; повышение инициативы и личной заинтересованности работников предприятия в росте эффективности производства [181, с. 168].

Все это подчеркивает важность адекватности системы управления сложившимся условиям, а следовательно, механизмы управления предприятием должны подвергнуться корректировкам и изменениям, для того

чтобы оно могло не только выжить, но и эффективно развиваться в условиях постоянно изменяющейся среды.

Ценовая волатильность на мировом рынке энергоресурсов, расширение санкций, нехватка инвестиций и обострение конкуренции, по мнению А. Ю. Никитаевой, в свое время и стали причиной основных тенденций развития системы управления отечественного нефтегазового комплекса - создание интегрированных объединений в качестве приоритетной формы адаптации нефтегазовых предприятий к новым условиям [247, с. 41]. В настоящее время, считает А. В. Алешин, показатели деятельности таких объединений и размеры получаемого ими синергетического эффекта напрямую будут зависеть от использования качественного механизма выстраивания взаимодействий в рамках партнерской структуры, что, безусловно, актуализирует исследование моделей и схем управления предприятиями нефтегазового комплекса, развития межфирменных коммуникаций в разрезе структурного, функционального и процессного аспектов организации интегрированных объединений [17].

В. А. Крюков подчеркивает, что изменение институциональных условий функционирования и развития предприятий нефтегазовой отрасли, усиление горизонтальных финансово-экономических взаимодействий между технологически взаимосвязанными предприятиями, формирование новых организационных структур (прежде всего, появление вертикально интегрированных компаний (ВИНК), охватывающих в рамках единой собственности различные звенья единого технологического цикла) заставляют рассматривать блок предприятий нефтегазового комплекса как некоторую единую и взаимосвязанную совокупность [197].

Именно данные обстоятельства и определяют требования к появлению новых ориентиров в трансформации системы управления предприятиями нефтегазового комплекса. Значимой характеристикой, способствующей этому, выступает полисубъектная среда управления как ключевой фактор



управляемости в современных реалиях. Для этого на предприятиях нефтегазового сектора необходимо сформировать организационные условия, позволяющие создать возможности для самоорганизации и реализации инициатив работников. Именно с этой целью было проведено социологическое исследование, в котором приняли участие предприятия нефтегазового комплекса с разными типами организационной структуры.

Исследование показало, что в нефтегазовом комплексе в первую очередь действуют вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК), представляющие собой объединенные в рамках единой собственности организации, обеспечивающие технологические процессы разведки, добычу нефти и газа, их переработку, транспортировку и сбыт продукции. ВИНК представляет собой сложную динамическую систему, состоящую из ступеней и звеньев.

Развитие вертикально интегрированной структуры в качестве основы управления нефтегазовой корпорацией, по определению А. Баркери, является «формой адаптации предприятий нефтегазового комплекса к изменяющимся условиям мирового рынка энергоресурсов» [492]. То есть в современных трансформационных условиях интеграционные процессы, происходящие в нефтегазовом комплексе, начиная с 2001 года, фактически являются их адаптивной реакцией на процессы глобализации, увеличение значения деятельности транснациональных корпораций на мировом рынке и рост глобальной конкуренции.

Соответственно, выбор ВИНК в качестве системной организационной структуры определен, прежде всего, необходимостью упорядочения совокупности взаимосвязанных звеньев, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечением их функционирования и развития как единого целого в условиях трансформаций. Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря связям, которые подразделяются на горизонтальные и вертикальные. Вертикальные взаимосвязи развиваются в

рамках корпоративного управления вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями.



Рисунок 3.1 - Уровни управления в вертикально-интегрированной нефтегазовой компании

Вертикализация системы управления предприятиями нефтегазового комплекса позволяет выделить три уровня управления: корпоративный, территориальный и уровень предприятия (рис. 3.1).

Корпоративный уровень управления имеет существенное значение в условиях трансформации внешней среды. Именно на корпоративном уровне вырабатываются решения по стратегическому развитию компании, адаптации в условиях нестабильности, кооперации с мировыми партнерами, интеграции на мировые рынки нефтегазовых ресурсов.

Исследование показало, что формирование корпоративной системы управления, способствующей сохранению устойчивости российских нефтегазовых предприятий в трансформационных условиях, является не только задачей самих нефтегазовых корпораций, но и самого государства. Так, для обеспечения стабильности функционирования предприятий нефтегазового

комплекса, их систем управления в изменяющихся условиях Банком России было разработано и направлено Письмо от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления». В данном документе сформированы унифицированные подходы к организации управления публичными акционерными обществами, к которым можно отнести и российские нефтегазовые компании.

В рамках диссертационного исследования для анализа систем управления современными нефтегазовыми предприятиями был проведен анализ уставных документов данных организаций. В результате было определено, что во всех ВИНК сформирована унифицированная система управления, в главе которой определены такие органы, как общее собрание акционеров, совет директоров, единоличный исполнительный орган, правление. Именно система этих органов управления и формирует уровень корпоративного управления российскими нефтегазовыми компаниями (табл. 3.1).

Таблица 3.1 - Органы управления предприятиями нефтегазового комплекса

Органы управления	Предприятия нефтегазового комплекса					
	ПАО НК «Роснефть»	ПАО «Газпром»	ПАО «ЛУКОЙЛ»	ПАО «Сургут-нефтегаз»	ПАО «НОВАТЭК»	ПАО «Транснефть»
Общее собрание акционеров	+	+	+	+	+	+
Совет директоров	+	+	+	+	+	+
Единоличный исполнительный орган	+	+	+	+	+	+
	Главный исполнительный директор	Председатель правления	Президент	Генеральный директор	Председатель правления	Президент
Правление	+	+	+	-	+	+

Аккумуляция принципов корпоративного управления, представленных в уставных документах нефтегазовых корпораций, позволяет выделить общие для всех компаний принципы:

- защищенность (соблюдение и защита прав и интересов акционеров);
- надежность (обеспечение стабильности функционирования корпорации и процесса оборота акций);

- эффективность (формирование эффективных систем и процессов функционирования, наличие эффективно функционирующей системы управления рисками и системы внутреннего контроля);

- информационная прозрачность (предоставление сведений о работе компании в форме ежеквартальных и ежегодных отчетов на официальных сайтах);

- профессионализм (обладание развитыми управленческими навыками и компетенциями);

- социальная ответственность (применение стандартов социальной ответственности в системе трудовых отношениях и на территориях присутствия);

- сотрудничество (активное сотрудничество с заинтересованными лицами в целях повышения финансового благополучия компании).

Исследование показывает, что данные принципы сформированы и реализуются в процессе корпоративного управления, так как продиктованы международными стандартами ведения бизнеса, и современные ВИНК, функционируя на мировом энергетическом рынке, стремятся соблюдать их.

Исходя из структуры и документов, определяющих систему управления нефтегазовыми компаниями на корпоративном уровне, ключевыми направлениями управленческой деятельности являются стратегическое управление, управление рисками и обеспечение внутреннего контроля и аудита.

По мнению Д. С. Михайловой, именно данные направления и обуславливают необходимость сконцентрировать на корпоративном уровне действия на достижение наибольшей синергии от взаимодействия отдельных бизнес – единиц, так как в настоящее время формированию синергетического эффекта во взаимодействии структурных подразделений ВИНК по созданию корпоративных ценностей на уровне организации уделяется значительно меньше внимания, чем созданию ценности на уровне отдельного предприятия в структуре вертикально интегрированных нефтегазовых компаний. В данном

случае «для создания дополнительной ценности сверх суммы ценностей, создаваемых отдельными подразделениями, ВИНК должна согласовать стратегии своих операционных и сервисных подразделений, создавая синергию» [233, с. 56].

Исследования Д. Нортона и Р. Каплана подтверждают, что в условиях современных трансформационных изменений ориентир управления на финансовые показатели не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений. Причина кроется в постепенном и неуклонном увеличении стоимости нематериальных активов – интеллектуального капитала, инновациях, репутации – в структуре стоимости компаний [166]. Сегодняшние же стандарты финансовой отчетности (GAAP, IAS) не принимают во внимание изменения экономических, политических, социально-демографических и прочих условий. Поэтому ключевым направлением совершенствования системы управления предприятиями нефтегазового сектора на корпоративном уровне является формирование синергетических эффектов внутри бизнес-процессов и синергии нематериальных активов, значительная часть которых сконцентрирована в персонале данных компаний [367].

Таким образом, именно на корпоративном уровне управления создается и развивается система корпоративных ценностей, определяющих возможности самоорганизации. Во всех корпоративных документах декларируется взаимодействие с заинтересованными сторонами, которыми наравне с акционерами являются работники и жители территорий присутствия компании. Следовательно, декларация принципов сотрудничества, социальной ответственности и стремление к взаимодействию позволяют определить наличие целевых установок корпоративного управления на развитие самоорганизационных начал.

Территориальный уровень управления вертикально интегрированной нефтегазовой компанией предполагает выстраивание производственных

кластеров в субъектах РФ. На данном уровне управления осуществляется активное взаимодействие с региональными органами государственной власти с целью налаживания системы взаимодействия по социально-экономическому и экологическому развитию территории. В рамках этого формируется полисубъектная среда, ключевыми субъектами которой выступают руководители региональных подразделений нефтегазовых предприятий и главы субъектов РФ, а также население, которое опосредованно формирует векторы развития данного взаимодействия, реализуемого в форме корпоративной социальной ответственности.

В России нефтегазовые компании довольно активно осуществляют социально-ориентированную политику. Компании отрасли тратят от 1 до 4% годовой чистой прибыли на социальные инвестиции, что примерно соответствует уровню крупнейших зарубежных нефтегазовых ТНК. Например, «Газпром» в России является лидером по масштабу социально ориентированных проектов, что объясняется характером бизнеса и наличием дочерних компаний почти во всех регионах страны. Помимо Газпрома наибольшее присутствие в регионах отмечается у Роснефти и ЛУКОЙЛа, которые реализуют социальные проекты как в регионах добычи (ХМАО-Югра, ЯНАО, Красноярский край), так и в регионах переработки сырья и реализации продуктов. У Сургутнефтегаза акцент в сфере социальных инвестиций делается на регионы нефтегазодобычи, которые сосредоточены в Западной Сибири, а у НОВАТЭКа социальные проекты сосредоточены в ЯНАО. Нефтегазовые компании в рамках корпоративной социальной ответственности инвестируют в сферы, которые напрямую влияют на жизнь местных сообществ. Значительная часть средств большинства компаний направляется на развитие социальной инфраструктуры и образования. Так, данные программы составляют около половины суммарных социальных инвестиций Роснефти. ЛУКОЙЛ больше специализируется на поддержке физкультуры и спорта это более 35% социальных инвестиций компании. Следует отметить, что около 30% средств

«ЛУКОЙЛ» инвестирует в специальные фонды, которые впоследствии занимаются подбором проектов для финансирования, в том числе и в развитие социальной инфраструктуры. НОВАТЭК осуществляет поддержку коренных малочисленных народов Севера, проживающих в местах большей части производственных объектов, в том числе по добыче и переработке природного газа и СПГ – проекта «Ямал СПГ» в ЯНАО.

Основным управленческим механизмом реализации социальных проектов компаниями являются соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с регионами. Такие соглашения имеют почти все крупные нефтегазовые компании (например, у Сургутнефтегаза они есть с 7 регионами). Данные соглашения позволяют координировать работу по отбору и реализации проектов, например по строительству или ремонту социально важных объектов, с региональными органами власти. Также у ряда нефтегазовых компаний есть собственные многолетние социальные программы. К таким, например, относятся программы «Газпром — детям» (Газпром) и «Родные города» (Газпром нефть). Кроме того, особое место в социальной политике ряда компаний (НОВАТЭК, ЛУКОЙЛ) занимает поддержка коренных малочисленных народов Севера. Реализация социально ответственной политики компаний наиболее активно ведется в небольших городах основных нефтегазодобывающих регионов. Это можно объяснить в том числе и стремлением компаний улучшить условия жизни для своих работников и членов их семей. Подобная политика выгодна как компаниям, так и региональным властям, которые получают в лице бизнеса важного инвестора в социальное развитие местных сообществ [403, с. 10].

Следовательно, территориальный уровень управления нефтегазовыми предприятиями не представлен обособленной организационной структурой, а встроено в организационную структуру ВИНК через региональные департаменты, территориальные управления (рис. 3.2). Спектр управленческой деятельности на данном уровне расширяется вопросами регулирования

процессов во внешней среде – территории деятельности компании. А социальные ориентиры управленческой деятельности явно формируются через систему корпоративной социальной ответственности.



Рисунок 3.2 - Система управления ВИНК (составлено автором)

Таким образом, организация системы управления предприятиями нефтегазового сектора на основе функционирования разветвленной системы ВИНК была продиктована требованиями современных трансформационных условий внешней среды, так как вертикальная интеграция предприятий нефтегазового комплекса позволяла снизить издержки за счет сокращения транзакционных расходов и общей инфраструктуры, экономить на НИОКР, проводить единую политику (научно-техническую, учетную, финансовую, кадровую и др.); гарантированно внутренне обеспечивать необходимыми



материальными ресурсами все звенья производственной цепи, начиная с сырья, продвижения от добычи до полной переработки[340]; сформировать гибкую организационную структуру, подвижную во времени и пространстве; обеспечить рост активов, увеличить долю рынка, доходов; повысить устойчивость к внешним воздействиям [106].

В тоже время в условиях сложной организационной структуры ВИНК, по мнению Е. М. Дебердиевой, повышаются риски снижения уровня управляемости; замедления процессов выработки и принятия управленческих решений; снижения темпов реагирования на технологические инновации; усложнения процессов синхронизации смежных технологий и процессов достижения баланса мощности в звеньях цепочки создания добавленной стоимости [116].

Негативные проявления эффекта масштаба ВИНК диктуют необходимость анализа системы управления на уровне отдельных предприятий, на котором более развиты горизонтальные связи и существует возможность их использования для повышения управляемости. На данном уровне предприятия, входящие в состав ВИНК в качестве структурных подразделений, представлены разнородными организациями по масштабу и организационной структуре управления.

Для анализа систем управления было выбрано 15 предприятий нефтегазового комплекса, занимающихся разведкой, добычей нефти и газа, а также научно-исследовательскими проектами в нефтегазовой сфере.

Исследование предприятий нефтегазового комплекса показало, что большинство предприятий, функционирующих в нефтегазовом комплексе, являющихся структурными подразделениями ВИНК, построены по дивизиональному типу с диверсификацией как по конечному продукту, так и по регионам. В качестве типичного представителя такой структуры можно назвать выбранные в роли объекта исследования структурные подразделения ПАО «ЛУКОЙЛ» (ТПП «Когалымнефтегаз» и ООО «ЛУКОЙЛ-КГПЗ»). Как уже

отмечалось ранее, ВИНК имеют сложную многоуровневую организационную структуру управления, включающую несколько звеньев иерархии. Нижним звеном иерархической структуры головного предприятия ПАО «ЛУКОЙЛ» являются департаменты, возглавляющие в свою очередь региональные сети предприятий нефтегазовой отрасли, сгруппированные по признаку «конечного продукта» (добыча сырья, первичная, вторичная переработка, сбыт). Им подчиняются региональные подразделения, в которые входят предприятия, занимающиеся непосредственно производством.

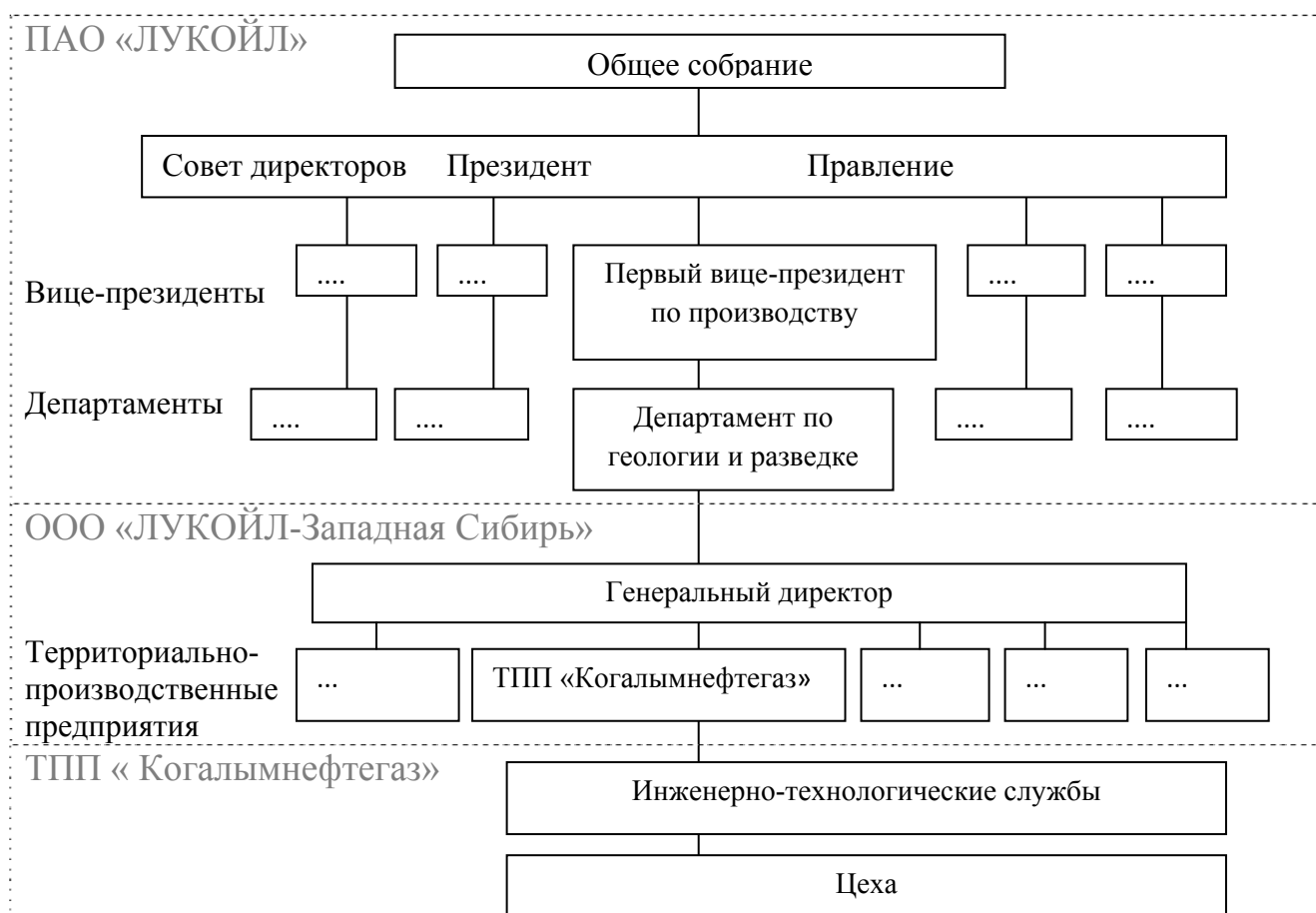


Рисунок 3.3 - Структура управления ВИНК на примере ПАО «ЛУКОЙЛ»

Тогда, согласно дивизиональной организационной структуре, которая лежит в основе системы управления ПАО «ЛУКОЙЛ», ТПП «Когалымнефтегаз» – это региональное подразделение ПАО «ЛУКОЙЛ», подчиняющееся департаменту по геологии и разведке, объединяет в себе 4 центральных инженерно-технологических службы, 15 цехов по добыче нефте-

и газового сырья, 4 действующих цеха по подготовке и перекачке нефти, 3 цеха сбора и транспортировки газа, 2 газокompрессорные станции, 1 нефтеперерабатывающий завод (рис. 3.3) [254].

Другим, значительно реже встречающимся типом организационной структуры на предприятиях нефтегазовой отрасли, является проектно-матричная организация производства. Такая структура представлена на двух исследованных предприятиях: ЗАО «Тюменьнефтегазпроект» (предприятие входит в структуру ОАО НК «Роснефть») и ОАО «СибНИПИгазстрой» (независимая компания). Как правило, такую организационную структуру имеют проектные либо научно-исследовательские организации, в которых помимо линейно-функциональных подразделений, объединяющих специалистов одного профиля (геологи, гидрологи, экологи и т. д.), под каждый проект формируются смешанные рабочие подразделения, включающие специалистов различного профиля, необходимых для выполнения заданного объема работ.

Типичным примером такой проектно-матричной организационной структуры является структура управления ОАО «СибНИПИгазстрой» (рис. 3.4).

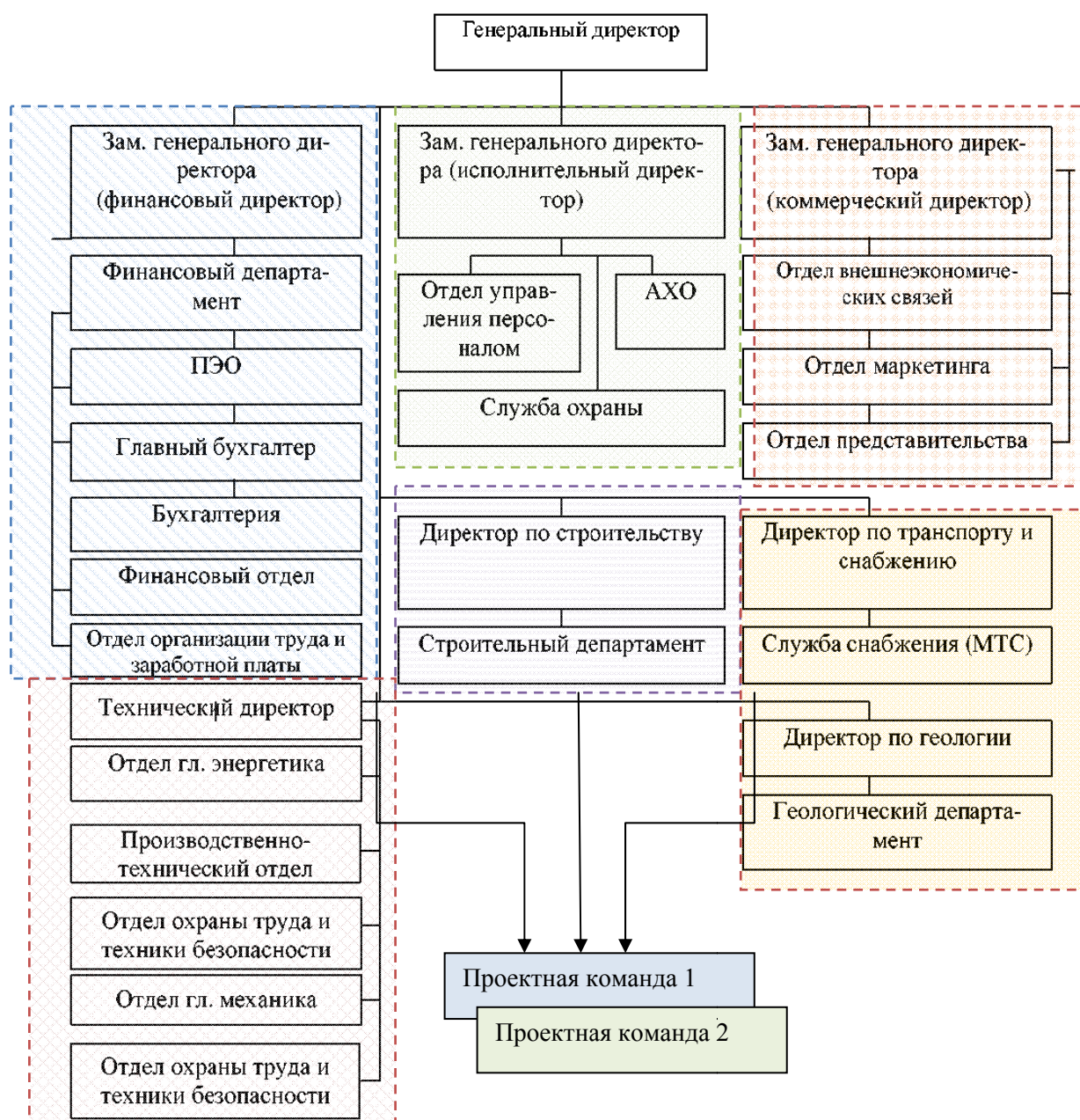


Рисунок 3.4 - Проектно-матричная структура управления  
(на примере ОАО «СибНИПИгазстрой»)

В структуре разделены департаменты по геологии, строительству, транспорту и снабжению, однако при выполнении производственных заданий исследовательские группы, осуществляющие ведение проектов, могут включать в себя различных специалистов.

Третий тип организационной структуры (который был представлен только на 1 предприятии из 15 исследуемых) – это классическая линейно-функциональная структура. Она характерна для относительно небольших независимых компаний, не имеющих самостоятельных структурных подразделений.

В качестве примера можно привести структуру управления ЗАО «Сибинвестнафта» (рис. 3.5).

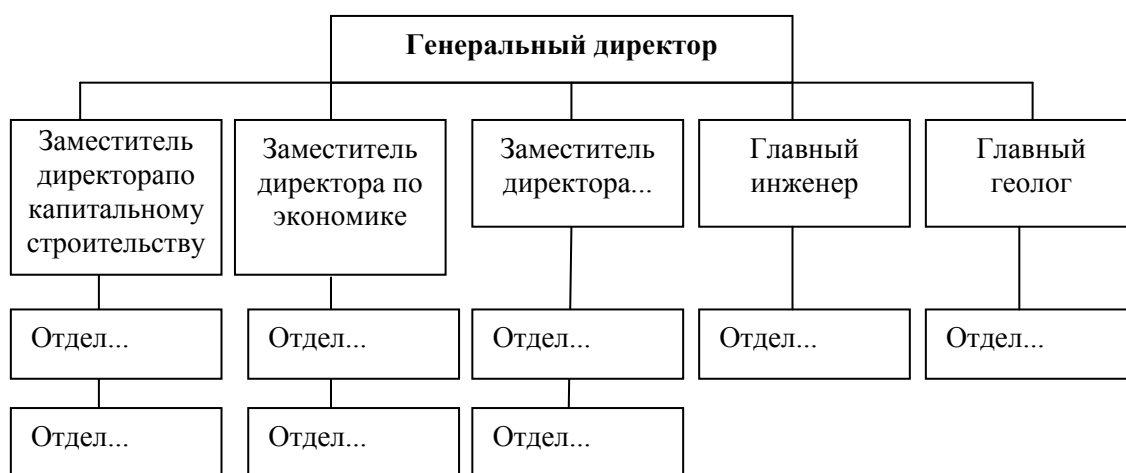


Рисунок 3.5 - Структура управления независимой нефтедобывающей компании ЗАО «Сибинвестнафта»

Руководство ЗАО «Сибинвестнафта» имеет классическую трехуровневую иерархию (генеральный директор – заместители – начальники подразделений). Подразделения функционально обособлены и разделены по признаку выполняемого этапа работ (геологоразведка – бурение скважин и строительство продуктопроводов (строительное подразделение) – добыча нефти – маркетинг – логистика и сбыт. Данная организационная структура является наиболее инертной и трудно адаптируемой к меняющимся условиям окружающей среды.

Между тем сходные недостатки имеют и дивизиональные структуры ВИНК: гибкость и адаптивность верхних эшелонов руководства сталкиваются с низкой приспособляемостью и инертностью производственных

подразделений, представленных самостоятельными предприятиями. И хотя такая структура организации обусловлена, прежде всего, особенностями производственного процесса, требующего жесткого и неукоснительного соблюдения установленных технологий, поскольку предприятия нефтегазовой отрасли являются источником повышенной экологической опасности, тем не менее высокая текучесть кадров и потребность повышения устойчивости предприятий отрасли в условиях социально-экономического кризиса говорят о необходимости внесения в организационные структуры организаций нефтегазовой отрасли ряда изменений.

Преобладание в современных условиях в управлении предприятий нефтегазового сектора дивизиональной организационной структуры усложняет и процесс управления ею. Система управления предусматривает в данных условиях конкретные процедуры и правила, способствующие регулярному и жесткому контролю, устраняющему неуверенность, неопределенность, поэтому определяющее место в компаниях занимает административная иерархическая структура с преобладанием вертикальных связей в ущерб горизонтальным, принятие управленческих решений централизовано, у функциональных и линейных руководителей недостаточно самостоятельности и полномочий, они вынуждены согласно функционалу делегировать принятие решения на вышестоящий уровень, что не позволяет ему оперативно решать текущие проблемы, а узконаправленность специализации сотрудников сокращает возможности их профессиональной реализации, снижает организационные задачи до функциональных.

Однако преобладание жесткой иерархической структуры управленческих связей, как подчеркивает О. В. Иглакова, «может иметь серьезные последствия для любого предприятия» [156]. Ее мнение справедливо, так как данный тип организационной структуры формирует сдерживающую внутреннюю конкуренцию между работниками, часто принимающую негативные формы, которые не способствуют развитию делового сотрудничества, затрудняют

формирование задач отдельными подразделениями из-за сложности оценки соответствующих показателей качества работы; формирует условия для превращения нефтегазового предприятия в структуру, противостоящую любым изменениям и мало способную к адаптации; сужает число и характер возможных коммуникаций и спектр решений возникающих проблем, что, в свою очередь, существенно снижает эффективность управления в современных условиях трансформации управленческой парадигмы.

Тем не менее данная организационная структура имеет и положительные интегративные тенденции, поскольку интеграция нефтегазового комплекса проявляется не только в расширении вертикально интегрированных нефтегазовых компаний путем слияний и поглощений предприятий смежных отраслей, но также и в формировании партнерских объединений независимыми хозяйствующими субъектами нефтегазового комплекса.

Ю. Юзуф отмечает, что интеграция партнерских объединений, в свою очередь, позволяет создать условия для получения синергетического эффекта через обмен и совместное использование ключевых категорий: ресурсов, информации и кадров [496]. А Ли Чжоу отмечает, что в контексте функционального аспекта организации партнерских взаимодействий между предприятиями ключевыми направлениями интегрированного объединения предприятий могут стать управление ресурсами, управление информацией и управление кадрами. Помимо этого, в рамках проведения эффективной интеграции первостепенным фактором является развитие взаимовыгодных коммуникаций между предприятиями, что актуализирует вопросы формирования общих ключевых бизнес-процессов, связывающих деятельность участников партнерского объединения [468]. Именно такой подход будет способствовать снижению недостатков функционирования используемых организационных структур, в первую очередь дивизиональной, используемой в вертикально интегрированных компаниях нефтегазового комплекса.

В целом можно констатировать, что анализ систем управления нефтегазовых предприятий показал наличие организационных условий для формирования модели управления предприятием, способствующей развитию синергетического эффекта от интеграции различных ресурсов внешней и внутренней среды с целью адаптации и развития организации в условиях постоянных трансформаций.

Объективно оценивая современные условия, можно определить, что эффективная система управления организацией включает в себя не только организационную структуру, соответствующую особенностям технологических процессов, но и оптимальную структуру информационно-коммуникативных, социальных, управленческих взаимодействий между подразделениями и сотрудниками. Такие структуры и формы взаимодействия наиболее актуальны для предприятий нефтегазового комплекса, выстроенных в вертикально интегрированную иерархию.

Ключевым элементом системы управления в условиях смены современной парадигмы является информационно-коммуникативная подсистема. Кроме того, с точки зрения концепции социально-ориентированного управления именно информационно-коммуникативная структура системы управления позволит создать условия для самоорганизации и будет способствовать вовлечению персонала в процесс управления. О. В. Иглакова подчеркивает, что «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» [156].

Как известно, любые управленческие взаимодействия – это прежде всего информационные процессы, от эффективности которых зависит результат управленческих воздействий. Не случайно одной из функций системы управления является коммуникативная функция как задача управления коммуникациями в рамках организационного пространства. Но если в теории управления рассматривается эффективность коммуникаций с точки зрения информационных технологий, то в социально-ориентированных концепциях определяющим выступает значение тех или иных коммуникативных структур для социальной среды организации.

Коммуникационные взаимодействия в рамках социально-ориентированного управления отличаются диалогичностью, где при отсутствии обратной связи с объектом управления невозможно не только определить социальные потребности трудовых коллективов, но и оценить последствия принятых решений, и тем более невозможно сформировать полисубъектную среду управления. Коммуникативная структура предприятия в рамках реализации социально-ориентированного управления отличается доступностью для социальной диагностики, что обеспечивает реализацию принципа направленности на социальные свойства групп и трудовых коллективов, а также позволяет выявить основные информационные барьеры с целью их устранения. Как уже отмечалось в предыдущих разделах данного диссертационного исследования, социально-ориентированное управление предполагает открытость и публичность информационных ресурсов нефтегазового предприятия, а система управления должна обеспечивать минимизацию монополии на информацию, которая существенно повышает издержки управления вследствие появления альтернативных источников информации. Таким образом, эффективность организации проявляется и в реализации принципа обратной связи информационного потока.

Все источники информации, которая поступает в систему управления предприятий нефтегазовой отрасли, условно можно разделить на внешние (формируются за пределами организации) и внутренние (формируются производственными и вспомогательными подразделениями в процессе деятельности, а также руководителями всех звеньев).

К внешним источникам можно отнести информационные потоки, поступающие от покупателей сырья и продуктов его переработки; информацию из кредитно-финансовых организаций (состояние расчетного счета, выписка из банка при поступлении и снятии средств и т. д.); информацию от поставщиков, подрядчиков, других контрагентов, сведения, поступающие от органов государственной власти и государственного контроля (налоговая инспекция, фонды обязательного социального страхования, пожарная безопасность и т. д.); аналитическую информацию, источниками которой являются СМИ, собственные исследования руководства организации, и т. д. (анализ рынка, мониторинг цен на нефть, изучение предложений конкурентов, анализ поставщиков и др.); справочные данные, нормативные акты, правовую информацию.

Информационные потоки, формирующиеся внутри организации, можно разделить на два вида: формальные и неформальные. Для формальных потоков информации установлен строгий порядок движения, информация подается в определенном нормативными документами (внутренними приказами) объеме, в определенные сроки, в установленной форме. К формальным потокам информации относятся все виды бухгалтерской и финансовой отчетности, акты приемки-передачи, выдачи, докладные записки, приказы, решения, аналитические отчеты сотрудников предприятия и т. д. Неформальная внутрифирменная информация не имеет четко оформленной структуры, формируется спонтанно, по мере возникновения потребности, не структурирована, не фиксируется и не хранится. Как правило, такие потоки информации формируются при непосредственном общении, в том числе на

уровне «начальник – подчиненный» при решении текущих производственных задач. Доступность такого общения в синергетическом подходе считается важнейшим фактором саморазвития и самоорганизации социальных групп.

Однако можно предположить, что сложная многоуровневая структура российских ВИНК будет усложнять коммуникации, так как иерархия компаний предполагает отделение источников формирования директивной управленческой информации от непосредственных исполнителей не только большим количеством промежуточных адресатов (директора департаментов, их заместители, руководители отдельных предприятий, их заместители, руководители отделов и подразделений, и, наконец, исполнители), но и фактическим расстоянием (подразделения отечественных ВИНК, головные офисы которых, как правило, находятся в Москве, могут быть расположены на всей территории РФ и за рубежом).

Все это существенно замедляет информационные потоки, снижая качество входящей и исходящей информации, несмотря на быстрое развитие информационных технологий. Поскольку без оценки эффективности информационно-коммуникационных взаимодействий внутри организаций оценить качество системы управления и возможность построения действительно устойчивой саморазвивающейся организации не представляется возможным, исследованы методы анализа информационного обмена.

Как показывает анализ литературы, эффективность информационного обмена можно исследовать несколькими способами:

- методом матричного моделирования (впервые был опробован на предприятиях машиностроительной отрасли [320]);
- графоаналитическим методом и его разновидностями (построение дерева графов и т. д.); был предложен и опробован на металлургических предприятиях [255];
- аналитическим методом (анализ управленческих задач и построение схем движения информации) [67, с. 168-170];

-методом сплошной инвентаризации и типологизации информационных потоков;

-методом экспертных оценок (опросом непосредственных пользователей информации – руководителей предприятий и выявлением «слабых» звеньев информационного обмена) [128, с. 57-59];

- методом социологического опроса (позволяет помимо оценки официального документооборота оценить эффективность межличностных коммуникаций) [128, с. 122-128].

Первые два метода применяют в основном при проектировании автоматизированных систем управления и внедрении информационных технологий. Поскольку они жестко формализованы, их использование весьма ограничено при исследовании социальных систем. Аналитический метод позволяет достоверно описать источники формирования и схемы движения информации на предприятии, однако он мало информативен при необходимости выявления общих тенденций в отрасли. Метод инвентаризации в основном применяется на действующем предприятии для оценки достоверности экономической информации (бухгалтерией, аудиторам).

Основные способы определения социальной ориентированности управленческих воздействий основаны на анализе системы коммуникаций и информационного обмена в организации, при котором можно определить социальную эффективность руководства и управленческих решений, проанализировать представления работников о качестве системы управления, удовлетворенность функциональностью систем управления, оценить трудовую мотивацию работников, что позволяет учесть специфику предприятий, так как эти показатели не имеют констатирующих стандартов и дают возможность сделать не универсальную оценку, а комплексное исследование социальной среды предприятия. Выделенные критерии обоснованы в рамках концепций социально-ориентированного управления, где эффективность управления определяется исходя из оптимальной модели коммуникативных структур в

организации, а именно: соответствующей потребностям социального организационного пространства ролью лидера и адекватностью возможностям групп и трудовых коллективах, стиля руководства; наличия качественной обратной связи для реализации принципа «соучастия» в управлении; высокого уровня мотивации труда работников.

Для определения эффективности систем социального управления по определенным критериям социальной направленности управленческих воздействий в рамках концепции социально-ориентированного управления в 2015–2017 годах было проведено социологическое исследование. В качестве объекта исследования выступили 15 предприятий нефтегазовой отрасли, принадлежащих 10 вертикально-интегрированным нефтегазовым компаниям (ЛУКОЙЛ, Татнефть, Сургутнефтегаз, Газпром и Башнефть).

Для достижения данной цели были поставлены следующие практические задачи:

- оценка коммуникативной структуры предприятия;
- анализ социальной удовлетворенности качеством системы управления;
- определение социальных оценок эффективности управленческих решений;
- определение социальных представлений о стиле руководства;
- оценка системы трудовой мотивации.

В качестве основной гипотезы было заявлено предположение о взаимосвязи реализации социально-ориентированных принципов управления и эффективности управленческого воздействия. Для подтверждения гипотезы в рамках заявленной цели комплексное социологическое исследование изначально было разбито на несколько разделов, каждый из которых представляет независимую часть изучения того или иного компонента предприятия. Был использован системный подход для объединения полученных данных и формирования на этой основе концепции социально-ориентированного управления.

Исследование проводилось на предприятиях нефтегазовой отрасли, и целесообразно было сохранить пропорции для репрезентативности результата, поэтому были использованы квотированная выборка для рядовых сотрудников (по 100 человек на каждом предприятии, квоты по возрасту, полу и профессиональной принадлежности) и сплошная выборка для руководителей. В исследовании приняли участие 1 500 сотрудников и 627 руководителей. Половозрастные характеристики респондентов были представлены в предыдущем параграфе, при анализе кадрового состава предприятий нефтегазовой отрасли.

Как уже отмечалось, в качестве объекта исследования выступили 15 предприятий, входящих в вертикально интегрированные компании (ЛУКОЙЛ, Татнефть, Сургутнефтегаз, Газпром и Башнефть). В рамках квотной выборки на каждом предприятии было опрошено по 100 человек, вне зависимости от среднесписочной численности каждого предприятия. Такая выборка обеспечивает одинаковую долю представительства предприятий в выборочной совокупности для исключения искажения результатов исследования в результате доминирования крупных по численности компаний. Численность работников и масштаб деятельности компании не заложены в качестве существенного фактора влияния на результаты исследования.

Также в исследовании приняли участие эксперты – сотрудники консалтинговых фирм, имеющих отношение к исследованию проблем управления в нефтегазовой сфере (представители консалтинговых фирм, HR-менеджеры, специалисты в области социологии труда, промышленной психологии, консультанты нефтегазовых компаний по управлению персоналом – всего 95 человек) (табл. 3.2).

Таблица 3.2- Компоненты социологического исследования

Цель	Определение эффективности систем социального управления по определенным критериям социальной направленности управленческих воздействий в рамках социально-ориентированной концепции управления		
Объект	Предприятия нефтегазового комплекса (15 предприятий)		
Предмет	Эффективность функционирования систем социального управления на предприятиях		
Методы	Опрос руководителей	Опрос работников	Экспертный опрос
Тип выборки	Сплошная	Квотная (квота 100 чел/1 предприятие)	Случайная
Генеральная совокупность	627	17151	–
Выборочная совокупность	627	1500	95
Уровень доверительности/ошибка выборки	100%	92 – 98%/3	–

Исследование проводилось в несколько этапов для определения отдельных элементов системы социально-ориентированного управления:

1 этап – определение информационно-коммуникативных характеристик систем управления предприятиями нефтегазового комплекса;

2 этап – исследование эффективности системы управления;

3 этап – анализ условий вовлеченности сотрудников в процесс управления предприятием.

На первом этапе наиболее эффективными для целей настоящего исследования были метод экспертных оценок. Для анализа формализованных информационных потоков и социологический опрос – для исследования межличностных коммуникаций.

Следует отметить, что метод экспертных оценок является одним из наиболее распространенных и эффективных методов оценки сложных систем

[37, с. 5 – 13]. В основе метода лежат выделение оценочных критериев, предъявляемых к анализируемым объектам, определение их значимости в общей совокупности желательных признаков объекта, составление шкалы балльной оценки признаков, опрос респондентов для выявления балльной оценки каждого признака [37, с. 54].

На первом этапе исследования системы информационного обеспечения структур управления предприятий нефтегазовой отрасли был выделен ряд ключевых признаков (требований), предъявляемых к качеству управленческой информации.

В исследованиях, посвященных качеству управленческой информации, выделяют множество таких критериев. Среди них – критерии своевременности, достоверности, надежности, достаточности, точности [25], «комплектности» [119, с. 42] полноты информации и ее классификации по заданным признакам, адресности, корректности с позиций изложения и соответствия нормам права [133, с. 93]; актуальности, скорости оборота, оперативности, многократности использования и т. д. [133, с. 71]

Большинство этих признаков можно свести к 5 основным критериям:

- оперативность информационного потока (включает в себя такие критерии как, скорость информационного обмена, сбора и обработки, актуальность информации и т. д.);
- доступность информации для непосредственных пользователей (объединяет критерии адресности, своевременности, многократности использования и др.);
- точность информации (включает критерии достоверности, правовой корректности, надежности и т. д.);
- адекватность полученной информации (включает критерии полноты информации и надежности источников);
- ясность, четкость (понятность для конечных пользователей).



Выделив факторы, имеющие первостепенное значение в обеспечении функционирования информационных связей предприятий нефтегазовой отрасли, необходимо определить уровень значимости каждого фактора.

В рамках данного диссертационного исследования руководителей предприятий попросили дать оценку значимости каждого фактора по шкале от 0 до 100 %, распределив их между критериями (сумма должна составлять 100 %) (рис. 3.3).

Таблица 3.3 - Рейтинг признаков качества информационных потоков (по результатам опроса руководителей)

Критерий качества	Место в рейтинге по важности	Доля, присвоенная признаку руководителями предприятий, %	Присвоена доля, %	График значения признаков качества информационных потоков
Оперативность	2	25,2±2,7	25	
Адекватность	5	9,6±1,5	10	
Точность (достоверность)	4	14,5±2,9	15	
Доступность	3	20,1±2,8	20	
Ясность, четкость	1	30,2±2,2	30	

Для упрощения процесса обработки экспертных оценок доли, присвоенные признакам опрошенными руководителями предприятий нефтегазовой отрасли, были округлены так, чтобы суммарная доля всех признаков составила 100 %.

Качественная оценка каждого фактора на предприятии проводилась по следующей шкале:

1 – очень хорошее состояние, классифицируется как максимальная эффективность существующей системы информационного обеспечения;

0,75 – хорошее состояние, (информационное обеспечение не требует изменений);

0,5 – среднее состояние, требующее некоторых ограниченных изменений;

0,25 – плохое состояние, требующие серьезных изменений;

0,0 – очень плохое состояние, требующее радикальных преобразований.

Итоговую экспертную оценку (ИО) по блоку получают по следующей формуле:

$$ИО = \sum P_i * C_i,$$

Где  $P_i$  - значимость одного фактора;  $C_i$  - уровень состояния этого же фактора [74, с. 44].

Экспертная оценка каждого из показателей и итоговая оценка представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Экспертная оценка состояния информационных потоков управленческой информации на предприятиях нефтегазовой отрасли [73]

Признаки качества информационного обмена	Уровень состояния существующей информационной структуры		График соответствия информационных потоков макс. результату
	значимость	уровень	
Оперативность	25	0,56	<p>■ Макс. ■ Сформированный уровень (по результатам оценки)</p>
Адекватность	10	0,64	
Точность	15	0,76	
Доступность	20	0,52	
Ясность, четкость	30	0,69	
Итоговая оценка:	$25 \% \times 0,56 + 10 \% \times 0,64 + 15 \% \times 0,76 + 20 \% \times 0,52 + 30 \% \times 0,69 = 62,9 \%$		

В целом эксперты – руководители предприятий нефтегазовой отрасли оценили систему информационного обеспечения управления на 0,69 балла (средний балл, система требует частичных преобразований). Наиболее низкий балл был присвоен таким критериям, как оперативность и доступность информационного обмена, при том что предприятия нефтегазовой отрасли прекрасно оснащены технически, в том числе и цифровой техникой.

Представляется, что основной проблемой циркулирования информационных потоков управленческой информации внутри организаций отрасли является их сложная иерархическая многоуровневая система управления, когда между источником управленческой информации и

непосредственным исполнителем может быть более десяти промежуточных звеньев. Персональные компьютеры и средства цифровой обработки данных существенно облегчают процессы информационного обмена, однако не могут обеспечить его в полной мере. Затрудняет ситуацию и вынужденная ограниченность доступа к информации, поскольку продукция нефтегазовых предприятий является важнейшим стратегическим ресурсом страны, требующим особых мер безопасности, в том числе и безопасности информации.

Достаточно высоко эксперты оценили такие критерии, как точность (достоверность) и ясность, четкость требований. В целом это свидетельствует о понимании важности организации информационного обмена высшим руководством отрасли.

Однако экспертная оценка качества управленческой информации мало информативна для определения уровня неформальных коммуникаций, поэтому было проведено дополнительное анкетирование руководителей и рядовых сотрудников предприятий нефтегазовой отрасли.

В синергетике особое значение придается межличностным коммуникациям. По мнению сторонников синергетического подхода, в межличностных транзакциях (единица межличностного общения, объединяющая коммуникационный стимул и ответ на него [191, с. 59]) проявляется способность социальных групп к самоорганизации, самообучению и саморазвитию. Следовательно, в рамках синергетического подхода количество и качество прямых коммуникаций определяет эффективность коммуникативной среды организации. Доступность личного общения с руководством предприятия является мощным стимулом для реализации творческого потенциала, нематериальной мотивации сотрудников. Межличностные коммуникации определяют комфортность психологического климата в организации, сплоченность коллектива, эффективность командной деятельности подразделений.

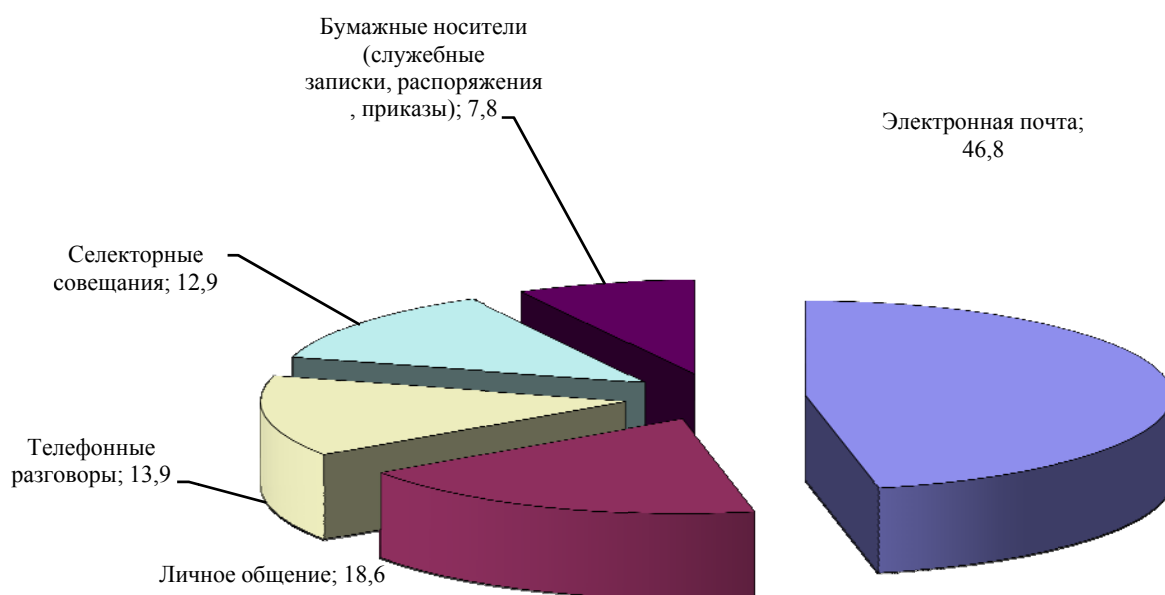


Рисунок 3.6 - Наиболее частые виды коммуникаций на предприятиях нефтегазовой отрасли, в %

Анализируя эффективность коммуникаций в коллективе, руководители предприятий нефтегазовой отрасли отметили, что наиболее часто используемым коммуникативным каналом является общение с помощью информационных технологий (электронная почта, различные электронные ERP/CRM – технологии). Этот вид коммуникаций указали как основной 46,8 % респондентов. Межличностное общение в качестве основного источника коммуникаций отмечают лишь 18,6 % опрошенных, что говорит о достаточной сложности этого вида общения в таких крупных компаниях, как отечественные ВИНК. Характерно, что бумажными носителями руководители предпочитают пользоваться лишь в 12,9 % случаев, что связано с недостатками таких коммуникаций: такой информационный обмен является самым медленным и не соответствует ритму деятельности современных предприятий; в то же время он является самым надежным, практически исключает возможность «взлома» и «утечки» информации, является документальным подтверждением распоряжений руководства в случае возникновения конфликтных ситуаций.

Данный фактор позволяет выделить тот факт, что в условиях функционирования ВИНК реальное коммуникативное пространство может быть сформировано на уровне структурного подразделения – отдельного предприятия (рис. 3.6). Соответственно, именно на данном уровне должны быть созданы условия для самоорганизации и формирования синергетических эффектов, возникающих в процессе взаимодействия.

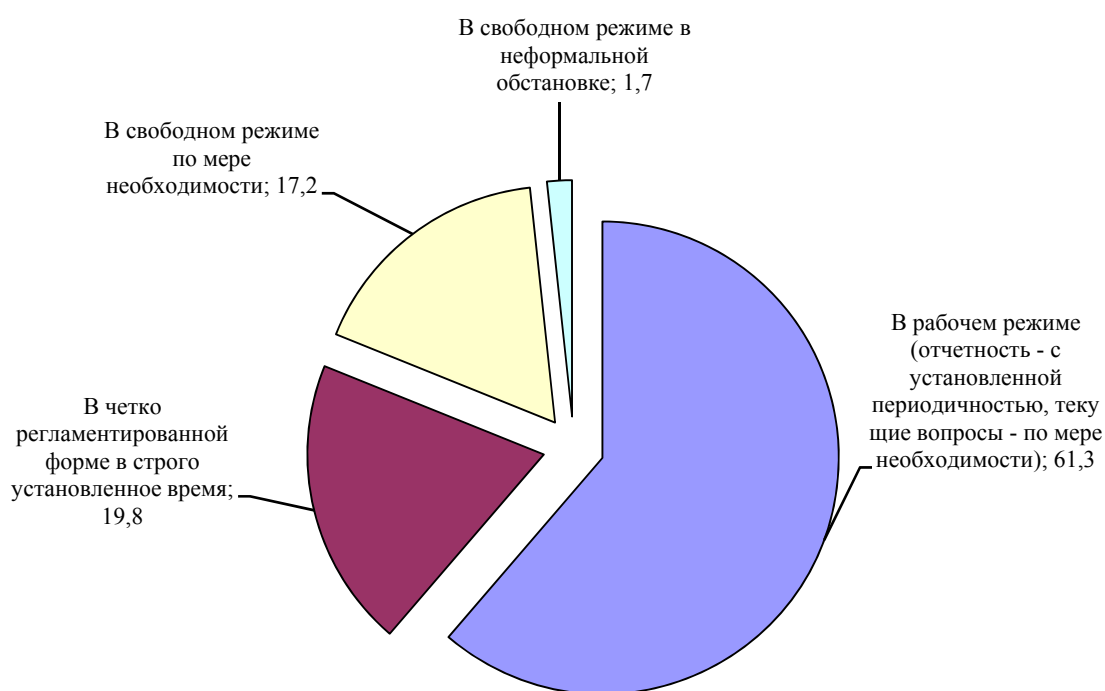


Рисунок 3.7 - Отношения руководителей с вышестоящим руководством, в %

Характеризуя уровень вертикальных коммуникативных связей в системе управления ВИНК, более половины руководителей, принявших участие в экспертном опросе, указали, что вертикальное взаимодействие строится в рабочем режиме, когда есть четкий график отчетности о проделанной работе, и в то же время по мере крайней необходимости есть возможность связаться с руководством напрямую (61,3 % респондентов). На втором месте, значительно уступая по количеству, стоит строго формализованный стиль общения (19,8 %). Третье место респонденты отдали свободному режиму общения по мере необходимости (17,2 %). Почти не встречается на предприятиях нефтегазовой

отрасли свободный стиль общения (на него указали лишь 1,7 % опрошенных) (рис. 3.7). То есть по сути в вертикальных связях преобладает традиционный подход к выстраиванию взаимодействия, что значительно снижает возможности возникновения процесса самоорганизации и возникновения инновационных методов работы, направленных на вовлечение потенциала сотрудников, менеджеров различных уровней с целью совершенствования функционирования предприятий нефтегазового комплекса.

Это подтверждается и результатами опроса о формах коммуникации в вертикальной связи «руководитель – подчиненный» (рис. 3.8).

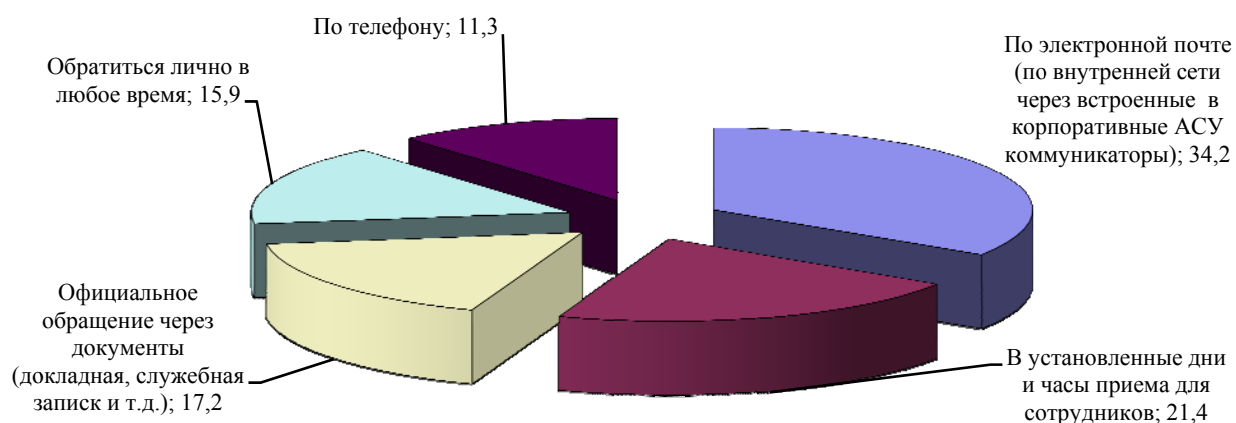


Рисунок 3.8 - Наиболее частые способы общения с подчиненными, в %

Наиболее часто на предприятиях нефтегазовой отрасли подчиненные обращаются к руководству посредством информационно-коммуникационных технологий. Как правило, это встроенные в корпоративные АСУ программы-коммуникаторы, по которым с непосредственным начальником можно оперативно связаться по локальной сети. Однако такая связь доступна лишь для 1/3 подчиненных (на нее указали 34,2 % руководителей). На втором месте – формальный способ общения: 21,4 % респондентов готовы принимать своих сотрудников лишь в установленные дни и часы приема, еще 17,2 %

предпочитают общение через официальный документооборот. Вряд ли такая закрытость руководства от личного общения с вверенными им подчиненными способствует росту сознательности и ответственности сотрудников, разделению корпоративных ценностей, сформированных на высшем управленческом уровне, и повышению мотивационной заинтересованности работников в результатах труда. В любое время к руководителю могут обратиться лишь 15,9 % сотрудников предприятий нефтегазового комплекса.

В результате проведенного анализа можно определить, что информационно-коммуникационная среда, сложившаяся в ВИНК, не способствует развитию самоорганизующихся процессов на уровне вертикальных связей. Этому свидетельствуют и декларативные формы коммуникаций на уровне корпорации. Так, анализ корпоративного сайта ПАО «Газпром» показал, что для «эффективного взаимодействия с персоналом в компании и в его дочерних обществах действует развитая сеть корпоративных коммуникаций, в том числе:

- официальные сайты ПАО «Газпром» и компаний Группы;
- корпоративные издания (журналы «Газпром», «Газовая промышленность», научно-методический сборник «Кадры газовой промышленности», корпоративные региональные СМИ);
- корпоративные информационно-справочные системы» [261].

Данные коммуникации носят односторонний характер и по сути подтверждают наличие блокировки возможности формирования условий самоорганизации элементов полисубъектного управления и реализации потенциала сотрудников.

Следовательно, реальность возникновения данных процессов в системе управления возможна на уровне конкретного предприятия в системе горизонтальных связей, так как локальность, ориентированность на имеющиеся ресурсы, необходимость повышения эффективности предприятия, удовлетворительное состояние информационно-коммуникационной среды

способствуют развитию самоорганизующихся процессов, оперативному реагированию на изменяющиеся условия и интеграции ресурсов для достижения целей функционирования и развития организаций.

В качестве еще одного из аспектов исследования систем управления были выделены критерии его качества, предъявляемые к данным системам для обеспечения первичных условий самоорганизации. В результате анализа различных подходов к исследованию качества управления были определены семь наиболее часто встречающихся показателей:

- справедливость системы управления;
- ясность требований;
- этичность поступков начальства;
- доступность и открытость для общения;
- обеспечение возможностей для карьерного и личностного роста;
- безопасность трудового процесса;
- оперативность реагирования на изменения [17, с. 97 – 99].

Руководителям предприятий нефтегазовой отрасли предложили проанализировать эти показатели и расположить их в порядке убывания, получив, таким образом, своеобразный рейтинг данных критериев. Следующий вопрос определял уровень применения данных критериев на предприятиях по 5-балльной шкале (1 – критерий отсутствует, 2 –выражен неудовлетворительно, 3 –удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 – отлично).

Результаты ранжирования критериев качества системы управления и их балльной оценки представлены в таблице 3.5.

Большинство опрошенных руководителей наиболее важным критерием качества системы управления считают ясность требований, предъявляемых сотрудникам (1-е место в рейтинге). На 2-м месте – предоставление сотрудникам возможности карьерного роста. 3-е место в рейтинге занимает такое качество, как безопасность трудового процесса.



Таблица 3.5 - Распределение критериев качества системы управления по степени значимости

Критерий качества	Место в рейтинге по важности	Средняя оценка сотрудниками предприятия	График рейтинга критериев качества системы управления
Справедливость руководства	6	4,5±0,37	
Ясность требований	1	2,9±0,34	
Безопасность трудового процесса	3	4,1±0,35	
Обеспечение возможностей для карьерного и личного роста	2	3,2±0,41	
Этичность поступков начальства	7	4,8±0,28	
Оперативность реагирования на изменения	5	2,5±0,37	
Доступность и открытость для общения	4	3,9±0,40	

Оценивая реализацию критериев на предприятиях, наибольшее количество баллов эксперты присвоили этичности поступков и справедливости руководства по отношению к подчиненным (4,8 и 4,5 балла соответственно). Характерно, что данные критерии заняли в рейтинге важности два последних места (7-е и 6-е). Достаточно высоко были оценены такие критерии действующих систем управления, как безопасность производства (4,1 балла) и доступность руководства для общения (3,9 балла). В рейтинге они заняли промежуточные места (3-е и 4-е). Наиболее низкую оценку получили такие критерии, как ясность требования руководства (2,9 балла), оперативность реагирования (2,5 балла). Причем если последнее не расценивается руководителями в качестве важного критерия (он занимает всего лишь 5-е место в рейтинге), то ясности требований руководители придают максимальное значение (1-е место в рейтинге).

Для сопоставимости с результатами опроса руководителей предприятий был проведен опрос и рядовых сотрудников согласно тем же семи критериям.

В первой части Анкеты (Приложение 2) респондентам предложили распределить их по степени важности. По результатам опроса был составлен рейтинг показателей качества системы управления. Сотрудникам предлагалось выбрать три наиболее важных критерия качества. Затем был подсчитан процент выбравших данный критерий, составлен рейтинг важности качеств системы управления (табл. 3.6).

Таблица 3.6 - Распределение критериев качества управления по степени важности (по результатам опроса сотрудников предприятий нефтегазовой отрасли)

Показатель	Всего		Мужчины		Женщины	
	Рейтинг	Доля отметивших, %	Рейтинг	Доля отметивших, %	Рейтинг	Доля отметивших, %
Справедливость руководства	1	69,9	1	84,3	1	72,4
Этичность поступков начальства	5	34,1	5	45,8	4	42,8
Ясность требований	2	59,2	2	72,5	3	57,5
Доступность и открытость для общения	7	16,1	7	21,9	6	29,1
Обеспечение возможностей для карьерного и личностного роста	4	50,4	3	69,6	5	36,5
Безопасность трудового процесса	3	50,8	4	63,2	2	62,4
Оперативность реагирования на изменения	6	19,5	6	32,7	7	18,8

Сотрудники предприятий нефтегазовой отрасли распределили данные критерии следующим образом: на первом месте – справедливость руководства, на втором – ясность требований, на третьем – безопасность труда. Очевидно, что оптимальная организация трудового процесса, где каждый работник имеет

четкие представления о своих трудовых обязанностях и месте в структуре организации, где обязанности между сотрудниками распределяются справедливо и равномерно, где существует четкая, ясная и справедливая система поощрений и наказаний, а условия труда максимально безопасны, ассоциируется работниками с качеством управленческих процессов. В то же время такой критерий, как доступность и открытость руководства, а также личные качества руководителей (этичность поступков) для крупных предприятий нефтегазовой отрасли теряют свою актуальность (в отличие от предприятий малого и среднего бизнеса). Отличительной особенностью является то, что рейтинг респондентов имеет четко выраженные гендерные отличия. Первое место как у мужчин, так и у женщин занимает справедливость руководства. Однако если для мужчин на втором месте стоит ясность требований, то у женщин – безопасность труда. Кроме того, для мужчин более важен карьерный рост, в то время как для женщин – личные характеристики руководителей (табл. 3.6).

Сравнивая результаты рейтинга с результатами опроса руководителей, можно сделать следующие выводы (рис. 3.9).

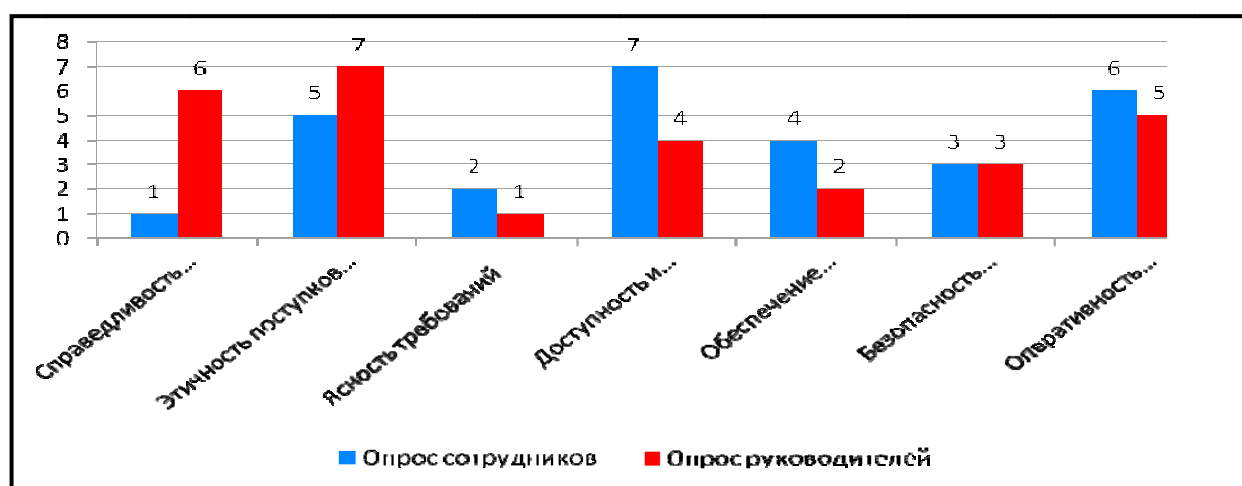


Рисунок 3.9 - Сравнение результатов опроса руководителей и сотрудников предприятий нефтегазовой отрасли по критериям качества системы управления (1 – максимальное значение показателя, 7 – минимальное значение показателя)

Представления руководителей о критериях качества системы управления существенно отличаются от представлений рядовых сотрудников. Мнения опрошенных совпали лишь по одному пункту: обеспечение безопасности условий труда. Также достаточно высокий рейтинг и руководители, и рядовые сотрудники присудили ясности и четкости требований руководства (руководители – 1-е место, сотрудники – 2-е место). Наблюдается недопонимание руководящими работниками значения такого качества, как справедливость руководства. Руководители поставили этот критерий на 6-е место, в то время как работники обозначили его на 1-м месте. Видно несовпадение и по такому критерию, как доступность и открытость руководства. В рейтинге руководителей он занимает 4-е место, в то время как в рейтинге сотрудников данный критерий стоит на 7-м месте. Возможно, это связано с традиционно распространенным в отрасли авторитарным стилем руководства, и сотрудники недооценивают важность данного критерия. Переоценивают руководители значение такого критерия, как возможность карьерного и личностного роста. В опросе руководителей он занимает 2-е место, в то время как в опросе сотрудников лишь 4-е. Очевидно, это связано с социально-психологическими особенностями опрошенных: руководители на предприятиях отрасли, как правило, назначаются из числа наиболее опытных и амбициозных сотрудников.

Далее респондентам было предложено оценить руководство собственного предприятия по каждому из критериев по шкале от 1 («плохо») до 5 («отлично») баллов (табл. 3.7).

Таблица 3.7 - Оценка респондентами своего руководства по критериям «справедливость», «ясность требований» и «безопасность трудового процесса»

Показатель	Мужчины	Женщины	Всего
Справедливость руководства			
Справедливость распределения трудовых обязанностей	3,5±0,58	3,0±0,42	3,1±0,55
Справедливость системы поощрений	3,9±0,42	4,4±0,51	4,1±0,48
Справедливость принятой на производстве системы наказаний	2,9±0,59	2,2±0,40	2,7±0,55

Продолжение таблицы 3.7

Справедливость руководства в целом	3,4±0,51	3,2±0,39	3,3±0,48
Ясность требований (от 1 до 5 баллов):			
Четкость должностных инструкций	4,2±0,32	3,8±0,41	4,0±0,34
Четкость распределения текущих заданий	3,2±0,43	2,8±0,32	3,1±0,41
Четкость постановки сроков исполнения	3,7±0,40	4,1±0,49	3,8±0,43
Средний балл	3,7±0,40	3,5±0,42	3,6±0,40
Безопасность производственного процесса (от 1 до 5 баллов):			
Безопасность и комфортность рабочего места	4,7±0,31	4,3±0,41	4,5±0,33
Безопасность рабочего процесса	4,2±0,42	3,9±0,53	4,1±0,45
Социальная защита	4,8±0,32	4,5±0,41	4,7±0,36
Средний балл	4,6±0,35	4,2±0,45	4,4±0,35

Наиболее важный критерий качества – справедливость руководства – большинство респондентов оценили как «удовлетворительный» (средний балл 3,3), причем женщины в данном вопросе оказались более требовательными, чем мужчины. Так, женщин, полагающих, что распределение трудовых обязанностей и система наказания на их предприятии не справедливы, гораздо больше, чем мужчин. В то же время они более высоко оценивают справедливость системы поощрений, что говорит об эмоциональной удовлетворенности женщин распределением материальных благ (средний балл 4,4 против 3,9 у мужчин). По критерию «ясность требований» качество управленческих процессов на предприятиях нефтегазовой отрасли оценено достаточно высоко – 3,6 балла. Большинство респондентов позитивно оценивают ясность и четкость должностных инструкций, однако отмечают недостаточную четкость в формулировании текущих и срочных заданий. Очевидно, это связано со сложной структурой исследуемых предприятий отрасли, которые входят в крупнейшие вертикально интегрированные нефтегазовые корпорации [401]. Наиболее высокую оценку получил такой критерий, как «безопасность условий труда». Большинство респондентов оценивают его на «хорошо» и «отлично» (средний балл 4,4). Кроме того, высокую оценку получило и качество социальной защиты работников предприятий нефтегазовой отрасли (средний балл 4,7). Таким образом, можно

отметить, что несмотря на кризисные условия, которые переживает отрасль в последние два года, обеспечение безопасных и комфортных условий труда, а также социальная защита сотрудников отрасли являются одной из наиболее сильных сторон системы управления.

В таблице 3.8 представлена оценка сотрудниками возможностей карьерного и личностного роста.

Таблица 3.8 - Оценка респондентами своего руководства по критерию «обеспечение возможности карьерного и личностного роста»

Показатель	Мужчины	Женщины	Всего
Ваши перспективы карьерного роста по 5-балльной шкале	3,1±0,32	2,8±0,41	3,0±0,34
Возможность повышения квалификации за счет предприятия	4,9±0,43	4,7±0,32	4,8±0,41
Поощрение инноваций, научной деятельности	3,6±0,40	3,8±0,49	3,6±0,43
Поощрение творческого подхода к работе	4,1±0,42	4,4±0,42	4,2±0,40
Средний балл	3,9±0,32	3,9±0,41	3,9±0,34

Большинство респондентов весьма высоко оценивают возможность повышения своей профессиональной квалификации за счет предприятия и поощрение со стороны руководства их творческой инициативы (респонденты дали оценки «хорошо» и «отлично» - средний балл выше 4), однако перспективы карьерного роста оценены работниками предприятий намного ниже (средний балл у мужчин 3,1, у женщин еще ниже – 2,8). Это говорит о том, что хотя руководство предприятий нефтегазовой отрасли и заботится о постоянном повышении квалификации своих сотрудников, тем не менее на предприятиях нет четкого плана по обеспечению карьерного роста наиболее квалифицированных и активных сотрудников. На руководящие должности предпочитают назначать либо уже зарекомендовавших себя руководителей из других предприятий отрасли, либо приглашать их из других компаний, что не всегда воспринимается сотрудниками как справедливые и ясные управленческие решения. Представляется, что такой подход к карьерному росту сотрудников существенно влияет на отсутствие возможности

задерживать наиболее квалифицированных и преданных делу работников. Это подтверждается и тем фактом, что подавляющее большинство работников исследуемых предприятий имеют стаж менее 10 лет.

В таблице 3.9 представлена оценка респондентами качества руководства по критериям «этичность», «открытость» и «оперативность».

Таблица 3.9 - Оценка респондентами своего руководства по шкалам «доступность и открытость», «этичность» и «оперативность»

Показатель	Мужчины	Женщины	Всего
Доступность и открытость руководства (от 1 до 5 баллов):			
Я всегда могу получить от руководства необходимые разъяснения	3,2±0,48	3,0±0,39	3,1±0,45
Я могу открыто высказать свое мнение начальству	2,2±0,59	2,4±0,40	2,2±0,55
Я всегда могу подойти к начальнику с предложениями	2,9±0,42	2,7±0,51	2,8±0,48
Средний балл	2,8±0,51	2,7±0,39	2,7±0,48
Этичность руководителей (от 1 до 5 баллов):			
Наше руководство всегда поступает этично	3,9±0,32	3,8±0,41	3,9±0,34
Я горжусь своим начальником	3,5±0,43	4,1±0,40	3,7±0,42
Я стараюсь брать пример с моего начальника	3,1±0,40	3,9±0,43	3,3±0,41
Средний балл	3,5±0,40	3,9±0,42	3,6±0,40
Оперативность реагирования (от 1 до 5 баллов):			
Рабочая информация всегда доходит до меня вовремя	2,6±0,31	2,4±0,41	2,5±0,33
Начальство своевременно устраняет поломки оборудования и другие причины простоев	3,0±0,42	2,8±0,53	3,0±0,45
Руководство всегда оперативно принимает решения	2,4±0,32	2,5±0,41	2,4±0,36
Средний балл	2,7±0,35	2,6±0,45	2,6±0,35

Доступность и открытость руководства большинство респондентов оценили «ниже удовлетворительного» (средний балл 2,7). Причем если в отношении необходимых разъяснений руководство предприятий нефтегазовой отрасли еще является доступным (по данной шкале оно расценено на «удовлетворительно» – средний балл 3,1), то обратная связь с руководством явно нарушена (возможность высказать свое мнение начальству получила средний балл 2,2). Вероятно, это связано со сложной многоступенчатой структурой

нефтегазовых предприятий, где связь с высшими звеньями осуществляется строго через непосредственного начальника, который сам отбирает информацию, доводимую до высшего руководства. Представляется, что такую закрытость начальства среднего и высшего звена вряд ли можно назвать конструктивной. Открытость руководства на не менее масштабных японских корпорациях, где любой сотрудник мог обратиться напрямую к директору компании, сыграла немалую роль в « японском экономическом чуде». Кроме того, вряд ли один человек может оценить качество инициативных предложений всех сотрудников. Возможно, предлагаемая инновация и не представляет собой ценности для работы одного отдела, но имеет важное значение для работы всего предприятия.

Согласно одному из важнейших принципов синергетики именно многообразие мнений и предложений является гарантом устойчивости сложных открытых социальных систем, к которым относятся организации. Следует отметить, что сотрудники предприятий нефтегазовой отрасли достаточно лояльно относятся к этическим качествам руководства, расценивая их как «хорошо» и «удовлетворительно» (средний балл 3,6). Уважение к руководству, гордость за своего непосредственного начальника – крайне важный компонент организационной культуры, даже если это и не осознается респондентами напрямую (в рейтинге данный показатель занял одно из последних мест). Очень низко оценили респонденты и оперативность руководства (средний балл 2,6), что косвенно свидетельствует о низком качестве информационного обмена, а также о нарушенной обратной связи «сотрудники – руководство». Представляется, что данный критерий также требует принятия отдельного управленческого решения, поскольку в условиях кризиса оперативность реагирования является крайне важным критерием устойчивости предприятия.

Таким образом, видно, что такие важные качества коммуникативной структуры системы управления предприятиями в рамках социально-



ориентированного подхода к управлению, как открытость коммуникационных потоков, доступность информационных ресурсов, наличие обратной связи, социальная направленность проявлены не в полной мере или отсутствуют совсем.

Сравнительные итоги опроса, посвященного оценке качества системы управления на предприятиях нефтегазовой отрасли отражены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Итоговая оценка качества системы управления рядовыми сотрудниками предприятий нефтегазовой отрасли

Критерий качества	Место в рейтинге по важности	Средняя оценка сотрудниками предприятия
Справедливость руководства	1	3,3±0,48
Ясность требований	2	3,6±0,40
Безопасность трудового процесса	3	4,4±0,35
Обеспечение возможностей для карьерного и личностного роста	4	3,9±0,34
Этичность поступков начальства	5	3,6±0,40
Оперативность реагирования на изменения	6	2,6±0,35
Доступность и открытость для общения	7	2,7±0,48

Сравнение результатов оценки сотрудниками и руководителями предприятий нефтегазовой отрасли системы управления своих предприятий представлено на рисунке 3.10.

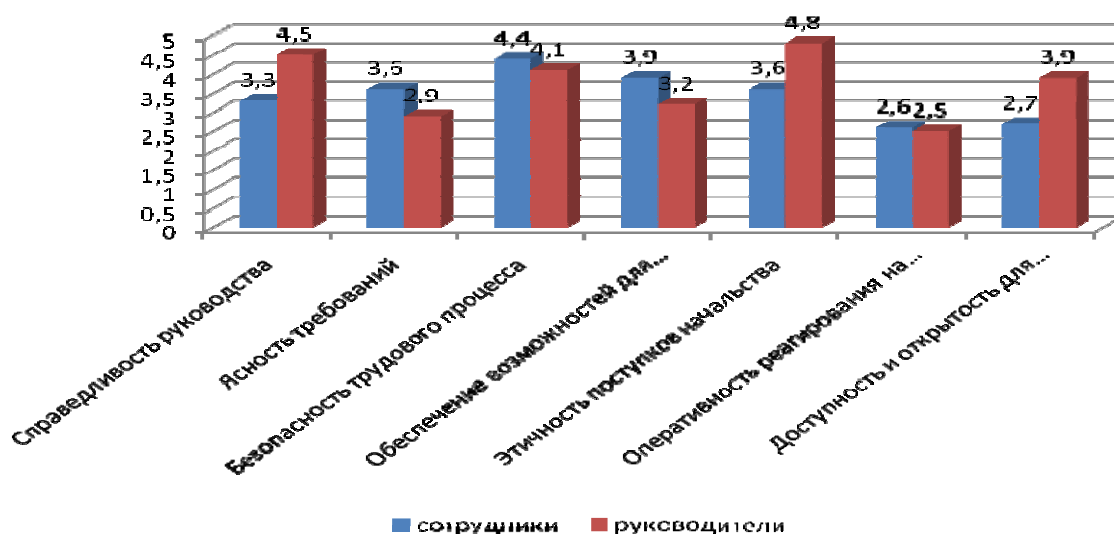


Рисунок 3.10 – Сравнение результатов опроса руководителей и сотрудников об оценке эффективности системы управления предприятий нефтегазовой отрасли

Мнения руководителей и сотрудников о качестве действующих систем управления почти совпали только по одному критерию: безопасности трудового процесса. Если учесть, что данный критерий занимает достаточно высокое место в рейтинге как руководителей, так и рядовых сотрудников, можно сделать вывод, что необходимость обеспечения безопасности труда хорошо осознается и руководителями, и сотрудниками, и в повседневной деятельности ему уделяется достаточно много внимания. Однако руководители существенно переоценивают такие качества системы управления как справедливость руководства (средний балл 4,5 против балла 3,3, полученного по результатам опроса сотрудников). Серьезная переоценка руководителями наблюдается и по таким критериям, как этичность поступков начальства (сотрудниками моральный облик руководителей оценивается значительно ниже – 3,6 балла вместо 4,8), а также открытость руководства для общения (2,7 балла сотрудников против 3,9 балла руководителей). Результаты данного сравнительного опроса могут быть весьма полезны руководству предприятий нефтегазовой отрасли, поскольку обращают внимание на две проблемные зоны, касающиеся социальной направленности систем управления (справедливость и

доступность руководства) и требующие тщательного изучения для выявления конкретных причин расхождения.

Завершая исследование оценок качества систем управления предприятиями нефтегазовой отрасли, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, наиболее важными критериями качества системы управления для сотрудников предприятий нефтегазовой отрасли являются справедливость руководства, ясность предъявляемых им требований и безопасность труда.

Во-вторых, наиболее высокую оценку получили такие критерии качества, как безопасность труда и возможность карьерного и личностного роста. Это свидетельствует о том, что на предприятиях нефтегазовой отрасли традиционно много внимания уделяется социальной составляющей и обучению сотрудников, что является конкурентным преимуществом отрасли.

В-третьих, последние места в рейтинге критериев качества по результатам опроса занимают «оперативность руководства» и «доступность и открытость». Характерно, что именно по этим показателям при опросе сотрудников были получены наиболее низкие оценки качества (2,6 и 2,7 балла соответственно). Очевидно, что отраслевая специфика, требующая построения крупных вертикально интегрированных корпораций, многоуровневость систем управления существенно затрудняют процессы информационного обмена между рядовыми сотрудниками и руководством средних и высших звеньев. Нарушается система обратной связи с руководством, что, в свою очередь, негативно отражается на оценке систем управления по таким критериям, как справедливость руководства и ясность требований. Восстановление этой связи является одной из первоочередных задач отечественных нефтегазовых корпораций, поскольку это является необходимым условием устойчивости предприятий во внешней среде.

Соответственно, условия самоорганизации при выявленных тенденциях могут формироваться первоначально в горизонтальных связях и прежде всего на уровне отдельных предприятий – подразделений ВИНК, потому что именно

там информационно-коммуникативная среда больше всего адаптирована к процессу вовлечения ресурсов персонала для достижения целей функционирования предприятия этого уровня - повышения эффективности.

Следовательно, данные обстоятельства подчеркивают необходимость трансформации системы управления с целью развития процессов самоорганизации во внутренней среде предприятия, смещение ориентиров управления на вовлечение, кооперацию и развитие потенциала сотрудников, так как социальные ресурсы в управлении современными нефтегазовыми компаниями задействованы не полностью и имеют значительный потенциал к развитию.

### 3.2 Социальные ориентиры управления нефтегазовыми предприятиями в единстве социальной самоорганизации и стабилизации в трансформационных условиях

Концепция социально-ориентированного управления определяет успешность решения многих проблем в процессе реализации управленческих взаимодействий через изменение подходов к значению социальных ресурсов управления. Необходимо понять, насколько сегодняшние проблемы управления в отрасли связаны с отступлением от социально-ориентированных принципов с целью их дальнейшей апробации и реализации.

Несмотря на очевидную актуальность, многие вопросы, касающиеся оценки систем управления, остаются открытыми, а выявленные проблемы, связанные с критериями и показателями социальной эффективности, малоизученными. Критерии эффективности функционирования системы управления разработаны в рамках отдельных теорий и отличаются стандартизованностью и универсальностью. Однако представляется, что функционирование сложных социальных систем невозможно оценить, используя стандартные унифицированные показатели. Концепция социально-

ориентированного управления призывает учитывать социальную среду организации с позиции расширения взаимодействия и формирования условий самоорганизации, способствующей развитию потенциала сотрудников и его проявлению в процессе самоорганизации с целью повышения эффективности деятельности предприятия, соответственно, разработанные критерии должны быть соотнесены с отраслевой принадлежностью предприятия и спецификой организационной структуры нефтегазовых комплексов. Речь идет о соотнесении действующих систем управления на предприятиях нефтегазового комплекса с моделью социально-ориентированной системы управления по адаптированным критериям оценки.

Проведенный ранее анализ показал, что ключевым социальным ориентиром, определяющим управляемость системы предприятия в условиях трансформации, является способность к самоорганизации. Самоорганизация же возможна лишь при формировании такой организационно-функциональной среды, которая будет способствовать формированию субъектно-субъектных отношений, в которых работник предприятия может в равной степени принимать участие в принятии и реализации управленческих решений.

Для оценки состояния организационно-функциональной среды с позиции возможности самоуправленческих начал персонала в современных нефтегазовых предприятиях был реализован следующий этап комплексного социологического исследования – опрос руководителей и работников.

На вопрос об участии сотрудников в принятии решений руководства ответы респондентов распределились следующим образом (рис. 3.11).

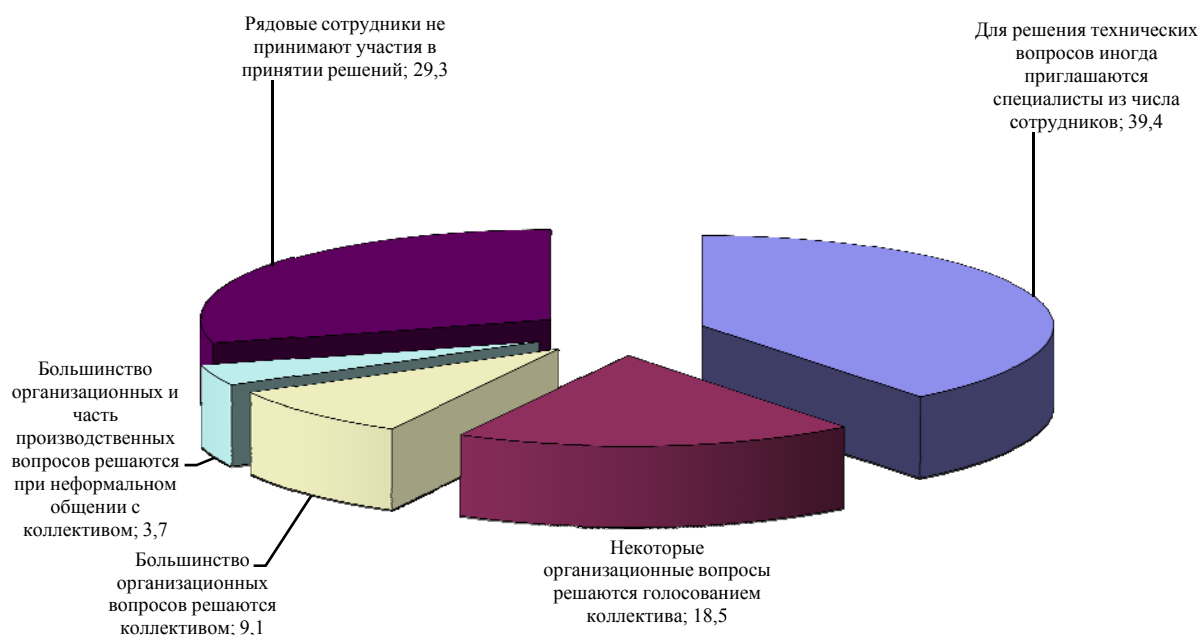


Рисунок 3.11 - Участие рядовых сотрудников в принятии управленческих решений (% от числа опрошенных)

39,4 % руководителей лишь иногда для решения технических вопросов привлекают специалистов из числа сотрудников подразделения. Еще 29,3 % руководителей вообще не привлекают сотрудников к участию в процессе управления, а 18,5 % привлекают коллектив к решению только некоторых вопросов организационного характера. Активное участие сотрудников в принятии управленческих решений в управлении вверенным участком работ приемлемо лишь для 3,7 % руководителей.

Немаловажным моментом в оценке эффективности управленческой коммуникации является и показатель выполнения сотрудниками распоряжений руководства. Так, большинство респондентов оценили эффективность выполнения своих распоряжений как высокую («в большинстве случаев мои распоряжения выполняются эффективно и в срок» – 45,8 %), еще 29,5 % респондентов – как удовлетворительную («распоряжения выполняются всегда, но бывают задержки по срокам»), еще четверть руководителей расценила

эффективность как низкую («распоряжения выполняются не всегда» – 23,2 %, «распоряжения исполняются иногда» – 1,5 %).

Можно отметить, что большинство руководителей в целом довольны эффективностью управления на их предприятиях, однако четверть опрошенных указывают на проблемы коммуникации с сотрудниками, когда их распоряжения либо исполняются кое-как, либо вовсе игнорируются.

Еще один вопрос, который был задан руководителям для оценки неформальных внутрифирменных коммуникаций, – это вопрос о социально-психологическом климате в коллективе. Большинство руководителей полагают, что социально-психологический климат в вверенном им коллективе благоприятный, конфликты возникают редко (37,3 % респондентов из числа руководителей расценили его как нормальную рабочую атмосферу с высокой заинтересованностью людей в результатах труда, еще 29,4 % определили социально-психологический климат как дружеский, с высоким командным духом). Однако треть опрошенных не довольна отношениями в коллективе. 13,5 % полагают, что психологический климат удовлетворительный, однако часто возникают конфликтные ситуации, 17,6 % респондентов считают его неудовлетворительным. Лишь 2,2 % опрошенных полагают, что этот фактор не имеет значения для обеспечения запланированной производительности труда.

Анализ полученных результатов позволяет сделать вывод о том, что с точки зрения социально-ориентированного подхода к управлению управленческие коммуникации в нефтегазовой отрасли развиты недостаточно, несмотря на применение эффективных информационных технологий. Есть проблема как с передачей и восприятием управленческой информации, так и с неформальными коммуникациями, в том числе на уровне «руководитель – подчиненный» и «подчиненный – подчиненный».

Выявленные при опросе руководителей недостатки управленческих коммуникаций были подтверждены и проведенным социологическим исследованием среди сотрудников предприятий нефтегазовой отрасли.

Так, по мнению сотрудников, коммуникации с руководством на их предприятиях наиболее часто осуществляются посредством электронных носителей информации (Интернет, локальные сети предприятия). Так считают 35,7 % опрошенных. На втором месте (27,4 %) – личное общение «подчиненный – руководитель». Еще 19,8 % респондентов полагают, что основным способом общения сотрудников с руководством являются инициируемые последним селекторные производственные совещания (рис. 3.12).

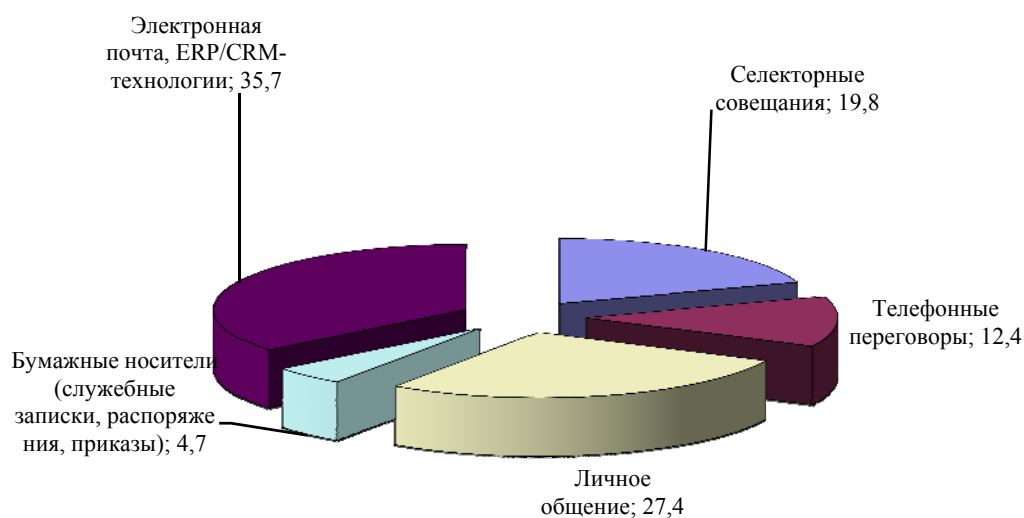


Рисунок 3.12 - Виды и средства коммуникаций «подчиненный – руководитель» (в % к числу опрошенных)

Сравнивая полученные результаты с ответами руководителей, нужно подчеркнуть, что для руководителей предпочтительнее коммуникации посредством Интернета, электронных писем, чем личное взаимодействие, персонал же предприятий хотел бы иметь возможность личных коммуникаций с руководителем по мере необходимости.



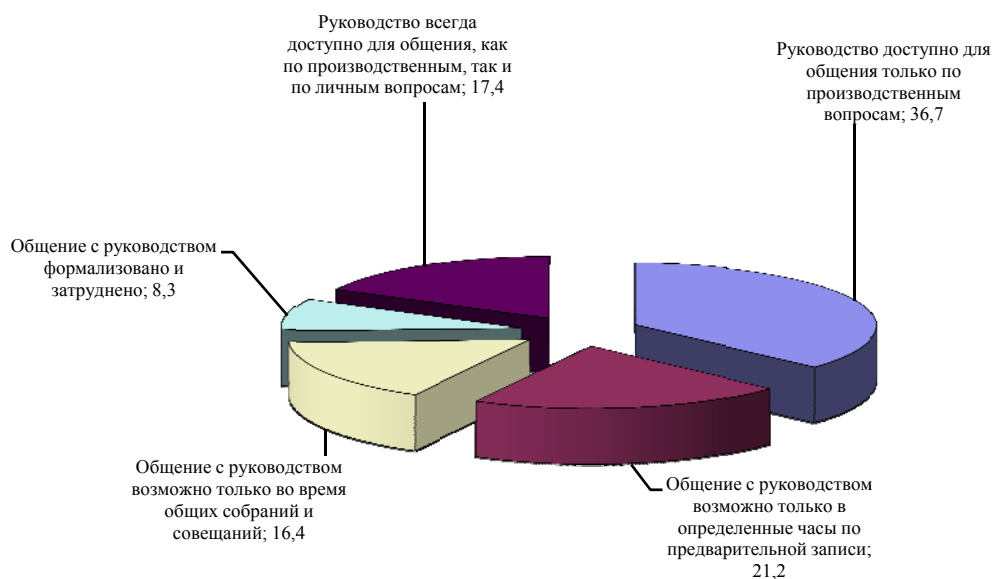


Рисунок 3.13 - Оценка доступности руководства для коммуникаций  
(в % к числу опрошенных)

Так, только 17,4 % рядовых сотрудников оценивает доступность руководства на весьма высоком уровне (всегда доступно как по производственным, так и по личным вопросам). Еще 36,7% респондентов полагают, что руководство беспрепятственно доступно только во время решения производственных вопросов и проблем. 16,4 % респондентов выделяют роль коллективных собраний и совещаний в обеспечении доступности руководства. Каждый пятый опрошенный респондент (21,2 %) полагает, что доступность начальства существенно ограничивается необходимостью формального доступа (предварительная запись, подготовка первичного документа). Еще 8,3% полагают, что общение с руководством слишком формализовано и существенно затруднено.

Сравнивая полученные результаты опроса сотрудников с ответами руководителей, можно отметить общую тенденцию – положительную оценку большинством сотрудников доступности руководства (хотя в группе

руководителей данный процент на порядок выше). На рисунке 3.14 показана оценка рядовыми сотрудниками степени влияния на принятие управленческих решений.

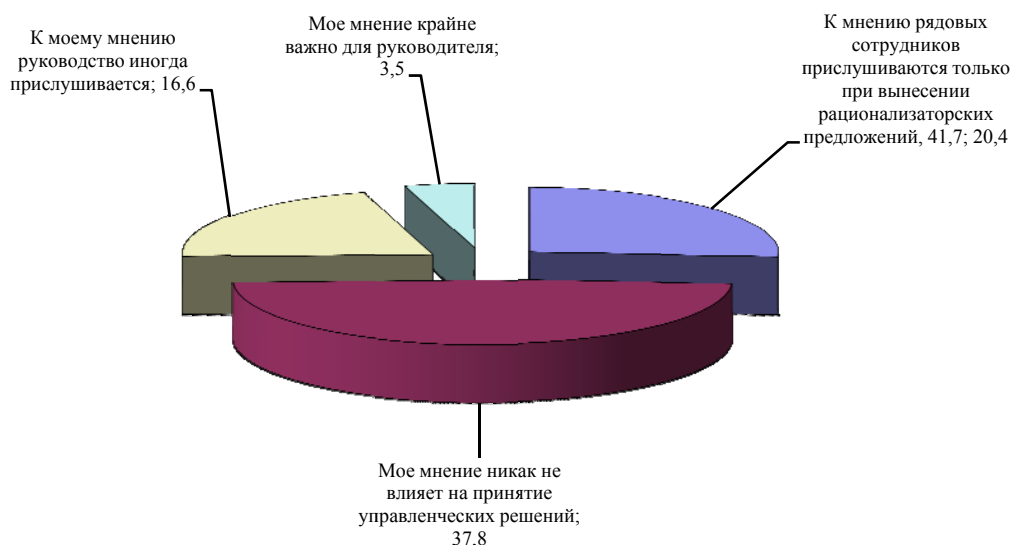


Рисунок 3.14 – Оценка возможности влияния на принятие решений компании  
(в % к числу опрошенных)

Около половины респондентов уверены, что к их мнению прислушиваются только при личном внесении предложений о рационализации трудовых процессов (41,7 %). В то же время более трети всех опрошенных убеждены, что их мнение не влияет на принятие управленческих решений, такие решения принимаются руководством самостоятельно.

Следующим критерием определения социальной эффективности системы управления является социальная направленность стратегии руководства и управленческих решений. По мнению Н. А. Александровой, социальная направленность определяется степенью удовлетворенности трудовой деятельностью сотрудниками, которая выражается в системе позитивных и негативных оценок социальной организационной среды [16], поэтому в рамках социально-ориентированного управления руководство предприятия должно

заботиться о повышении удовлетворенности организационной деятельностью путем принятия управленческих решений о наиболее эффективных формах заработной платы, условий труда, режимов труда, социально-психологического климата и т. д.

Оценивая удовлетворенность работой сотрудников, находящихся в их распоряжении, около половины руководителей(40,1%), принявших участие в опросе, указали, что они довольны профессиональной деятельностью своих сотрудников. Однако 49,6 % опрошенных полагают, что вверенное им подразделение могло бы работать лучше (рис. 3.15).

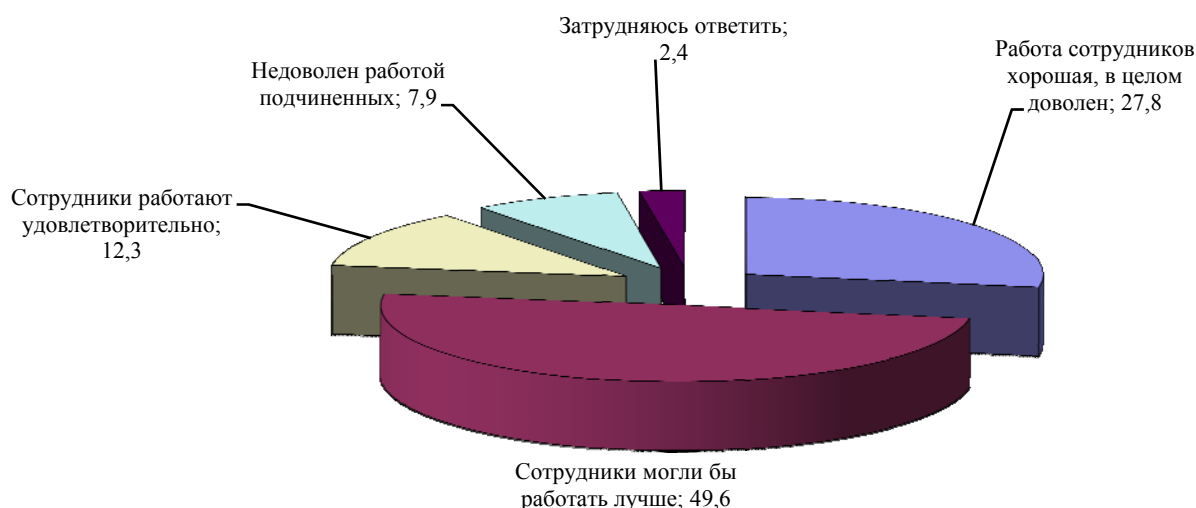


Рисунок 3.15 - Удовлетворенность руководителей результатами труда подчиненных сотрудников (в % к числу опрошенных)

Оценка, данная руководителями подразделений своим сотрудникам, характеризует сумму двух составляющих: требований к сотрудникам и качества организации их труда. Поэтому выявленная низкая оценка эффективности труда может свидетельствовать как о завышенном уровне требовательности руководства, характерном для авторитарного стиля, так и о низкой эффективности системы управления.

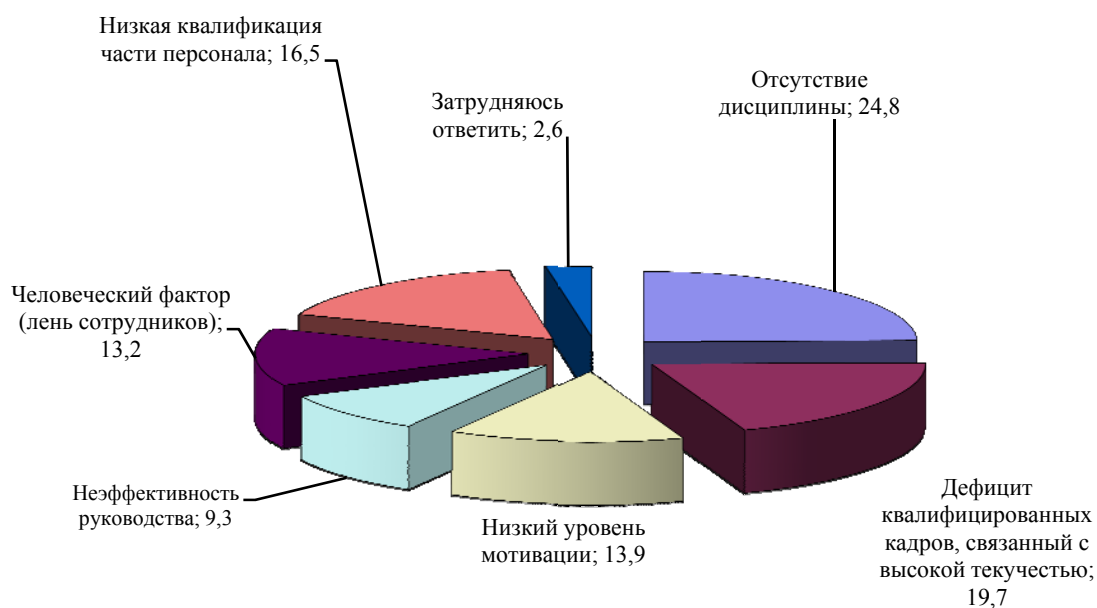


Рисунок 3.16 - Причины низкой эффективности труда  
(в % к числу опрошенных)

Отвечая на вопрос о причинах низкой эффективности труда на первое место среди причин неэффективной работы сотрудников руководители, принявшие участие в опросе, поставили отсутствие трудовой дисциплины (на него указали 24,8 % опрошенных) (рис. 3.16). Если учитывать, что еще 9,3 % респондентов в качестве причин прямо назвали неэффективность руководства, то можно отметить, что в той или иной степени признали систему управления неэффективной 35,1 % руководителей. На втором месте среди причин назван дефицит квалифицированных работников, связанный с высокой текучестью кадров (19,7 %), что косвенно свидетельствует о недостаточно эффективной системе трудовой мотивации. Далее следует низкая квалификация части сотрудников, что безусловно связано с активным движением кадров (высокая текучесть кадров влечет за собой вынужденный прием на работу молодых, не имеющих опыта специалистов).

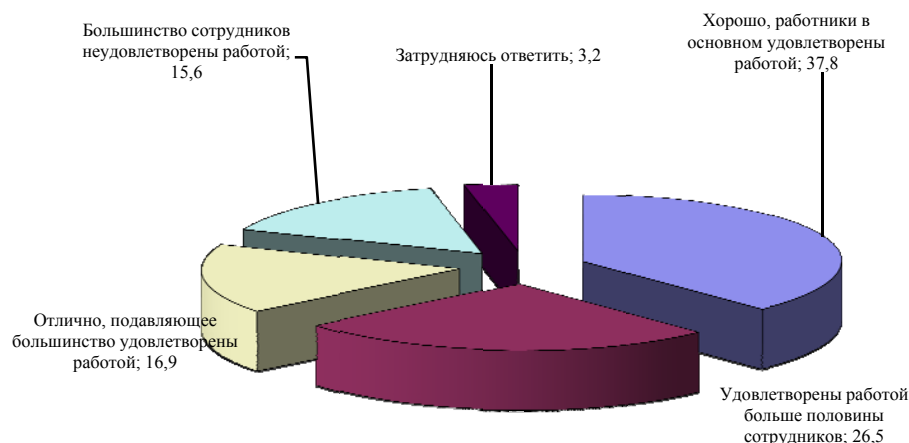


Рисунок 3.17 - Оценка удовлетворенности сотрудников организацией труда (в % к числу опрошенных)

Оценивая удовлетворенность сотрудников организацией труда, 54,7% опрошенных руководителей полагают, что большинство сотрудников компании удовлетворены своей работой полностью; 26,5 % руководителей отмечают, что удовлетворены работой лишь чуть больше половины сотрудников, однако 15,6 % респондентов отмечают, что неудовлетворенность организацией труда на их предприятии очень значительная.

Следующими показателями, характеризующими эффективность социально-ориентированного управления, являются личностные качества руководителя и стиль его руководства. Как отмечает О. П. Нечепоренко, именно от стиля руководства и личностных качеств руководителя напрямую зависят как социально-психологический климат в коллективе, так и особенности межличностных отношений между сотрудниками [246].

Для исследования рейтинга личных качеств, которыми должны обладать руководители, респондентам предлагалось выбрать три наиболее важных качества из десяти, после чего подсчетом голосов был составлен их рейтинг (принимая каждую группу опрошенных за 100 %) (табл. 3.11).

Таблица 3.11 - Личностные качества, необходимые руководителю (в % к числу опрошенных)\* [73]

Показатель	Всего			Мужчины			Женщины		
	Рейтинг	Человек	Доля, %	Рейтинг	Человек	Доля, %	Рейтинг	Человек	Доля, %
Личная харизма	3	300	47,8	3	217	42,3	1	83	72,4
Авторитет	1	375	59,8	1	318	62,1	2	57	49,8
Профессионализм	2	347	55,3	2	306	59,7	4	41	35,9
Гибкость мышления, умение находить компромиссы	7	117	18,7	7	84	16,5	5	33	28,6
Справедливость	5	208	33,1	5	183	35,8	6	24	21,1
Твердость характера	6	130	20,7	6	121	23,7	9	8	7,1
Креативное мышление	9	55	8,8	8	48	9,4	10	7	6,3
Умение слушать	8	78	12,4	9	30	5,8	3	48	41,6
Ответственность	4	230	36,7	4	207	40,5	7	23	19,8
Этичность поступков	10	42	6,6	10	22	4,2	8	20	17,4
Всего человек		627	100*%		512	100%		115	100*%

\*– поскольку респондентам было предложено выбрать 3 позиции, сумма процентов превышает 100.

В колонке «доля» указано, сколько респондентов выбрали данный признак из всей выборки.

Наиболее важен, по мнению респондентов, авторитет руководителя – в рейтинге он занимает 1-е место, на 2-м месте стоит профессионализм (55,3 %), на 3-м – личная харизма руководителя (47,8 %). Средние позиции в рейтингах заняли ответственность, справедливость, твердость характера и гибкость мышления. Наименее важными для руководителя являются такие личностные качества как умение слушать, креативность и этичность поступков. В зависимости от пола мнения респондентов весьма различны. Так, женщины отдали предпочтение таким качествам, как личная харизма, авторитет и умение слушать, а мужчины предпочли авторитет, профессионализм, и лишь на 3-е место поставили личную харизму. Умение слушать у мужчин заняло лишь 9-ю позицию, а так как численность руководителей-мужчин существенно преобладает, то это важное качество заняло в общем рейтинге лишь 8-е место.

Таким образом, результаты опроса показали, что руководители предприятий нефтегазовой отрасли не уделяют достаточного внимания

развитию своих личностных качеств, необходимых им для реализации синергетического подхода в управлении (креативность, гибкость мышления, справедливость, умение слушать), что, безусловно, требует изменения подхода к необходимым качествам при назначении руководителей.

Подтверждается данная гипотеза и следующими данными. На вопрос о предпочтительном стиле руководства на предприятиях нефтегазовой отрасли, ответы респондентов распределились следующим образом (рис. 3.18).

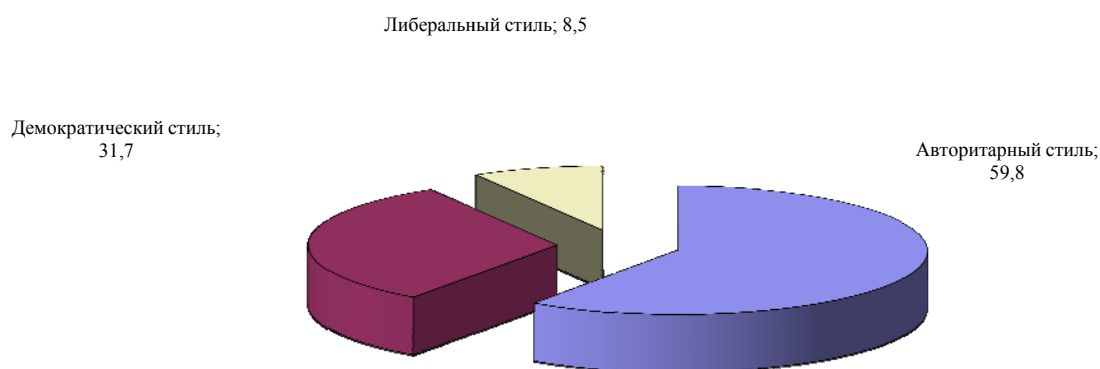


Рисунок 3.18 - Предпочтительный стиль руководства на предприятиях нефтегазовой отрасли (в % к числу опрошенных)

Больше половины респондентов (59,8 %) полагают, что оптимальным стилем руководства для предприятий нефтегазовой отрасли является авторитарный, основанный на жесткой дисциплине, системе штрафов и наказаний и дистанцировании руководства от исполнителей. Частично это оправдано, поскольку большинство объектов, обслуживаемых предприятиями нефтегазовой отрасли, являются источниками повышенной опасности, требующими от сотрудников соблюдения жесткой дисциплины и осознания ответственности (взрывоопасные производства, работа с химически вредными веществами в больших объемах). Кроме того, часть производственных процессов протекает при предельно высоких (до 300 °С) и предельно низких (до – 270 °С) температурах (адсорбция, крекинг, риформинг,

низкотемпературная ректификация и др.) и высоких давлениях (более 10 атм.), что может стать дополнительными источниками опасности. Аварии на нефте-, газоперерабатывающих заводах чреваты серьезными экологическими катастрофами. С другой стороны, авторитарный стиль руководства часто поддерживает в коллективе напряженную, нервную обстановку, снижая творческую инициативу и личную ответственность сотрудников, что в конечном итоге отрицательно сказывается на мотивации труда работников.

Демократический стиль, предполагающий высокую степень доверия к сотрудникам, открытую коммуникацию с руководством, готовность последнего разъяснить важность тех или иных действий, делегирование полномочий, выбрали лишь 31,7 % респондентов. Этот стиль привлекателен тем, что способствует установлению деловой, дружеской атмосферы в коллективе, с возможностью в то же время сохранения достаточно жесткой дисциплины.

Либеральный стиль выбрали лишь 8,5 % респондентов. Он предполагает наибольшую лояльность руководства и самостоятельность сотрудников. Он больше подходит там, где требуется творческий подход, креативность мышления (в нефтегазовой отрасли – это научно-исследовательские центры, центры изыскания и т. д.).

Однако оценка руководителями стиля руководства на конкретном предприятии несколько отличается от предпочтительного (распределение оценок респондентов представлено на рисунке 3.19).



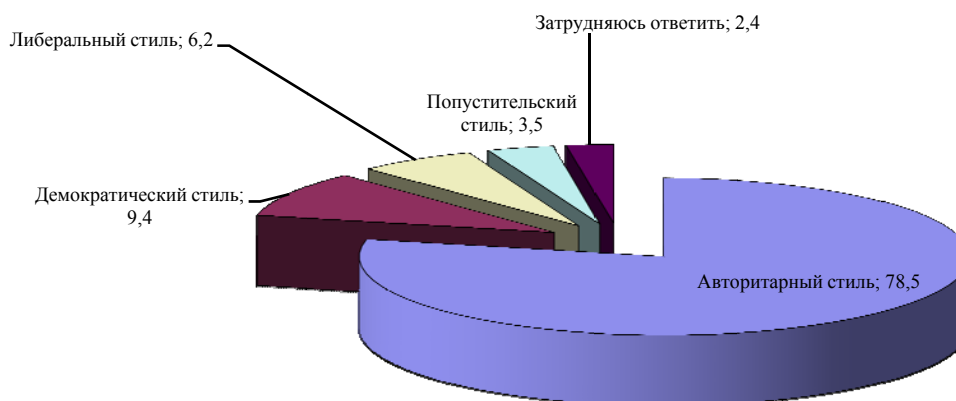


Рисунок 3.19 - Оценка стиля руководства, практикуемый на предприятиях нефтегазовой отрасли (в % к числу опрошенных)

Оценка респондентами стиля руководства, принятого на предприятиях, совпадает с их представлениями об идеальной системе управления лишь частично. Большинство опрошенных расценивают тип руководства, принятый на предприятии, как авторитарный (78,5 %). Причем часть из них не согласны с тем, что он идеально подходит для руководства. Демократический стиль руководства отметили лишь 9,4 % опрошенных, либеральный – 5,2 % и попустительский – 3,5 %. Затруднились с ответом 15 человек (2,4 %). Таким образом, почти треть руководителей признает, что стиль руководства, принятый на их предприятии, не соответствует потребностям предприятия и нуждается в изменениях.

В завершение оценки качества системы управления на предприятиях нефтегазовой отрасли руководителями высшего и среднего звена был задан вопрос о том, что необходимо поменять в организации, чтобы повысить эффективность труда (табл. 3.12).

Таблица 3.12 - Необходимость изменений в системе управления организацией  
(в % к числу опрошенных)\*

Характер изменений	Мужчины		Женщины		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
Уволить часть наименее квалифицированных сотрудников	110	17,6	14	2,3	125	19,9
Изменить систему управления, сделать ее менее формальной, более доступной и понятной для сотрудников	342	54,6	58	9,3	401	63,9
Наладить информационный обмен между подразделениями	235	37,5	51	8,1	286	45,6
Улучшить психологический климат в коллективе	271	43,2	77	12,3	348	55,5
Усилить мотивацию сотрудников к труду	387	61,7	110	17,5	497	79,2
Увеличить размер заработной платы	89	14,2	19	3,1	108	17,3
Облегчить условия труда, автоматизировать производство	218	34,8	75	11,9	293	46,7
Ничего делать не надо	43	6,9	14	2,3	58	9,2
Другое	23	3,7	8	1,2	31	4,9
Всего	512	81,6	115	18,4	627	100

\*-количество ответов не ограничивалось, поэтому сумма процентов больше 100 %.

Лишь 9,2 % респондентов полагают, что система управления компании совершенна и изменений не требует. Однако большинство опрошенных отметили три основных фактора, нуждающихся в изменениях: систему мотивации сотрудников (79,2 % респондентов), доступность и понятность системы управления (63,9 %) и социально-психологический климат в коллективе (55,5 %). Наибольшая удовлетворенность руководителей выявлена в отношении квалификации сотрудников (недостаток квалификации отмечают только 19,9 % опрошенных) и уровня зарплаты (только 17,3 % руководителей считают, что она нуждается в увеличении) (рис. 3.20).

Оценка системы управления предприятий нефтегазовой отрасли была бы неполной без мнения рядовых сотрудников компаний, социологический опрос которых был проведен в 2018 году по представленной ранее выборке.

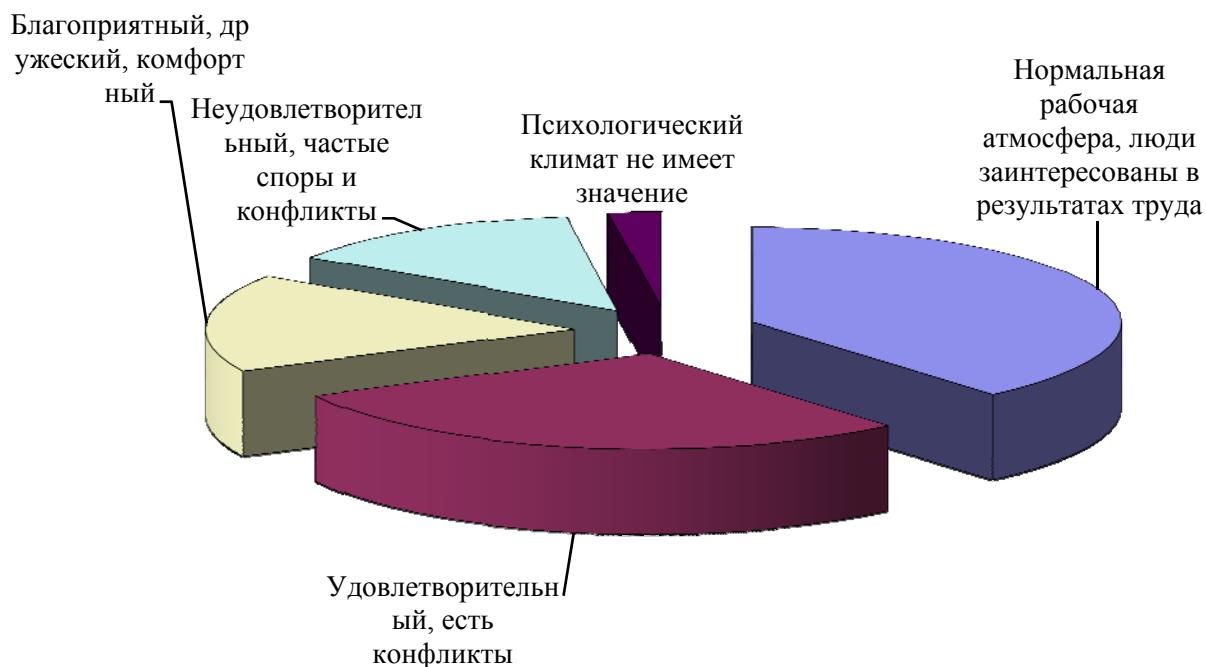


Рисунок 3.20 - Оценка рядовыми сотрудниками социально-психологического климата в коллективе (в % к числу опрошенных)

Результаты оценки социально-психологического климата в коллективе показали, что больше половины сотрудников оценивают его позитивно (16,9 % – отлично, и 38,6 % – хорошо). Однако, доля сотрудников, позитивно оценивающих социально-психологический климат, все же не столь высока, как в группе руководителей. Можно предположить, что руководство нефтегазовых предприятий хотя и осознает важность формирования единой команды как необходимого фактора создания устойчивой к внешней среде организации, однако имеет завышенную оценку по данному вопросу, что существенно снижает качество усилий в этом направлении. Крайне негативно социально-психологический климат в коллективе оценивают лишь 15,6 % сотрудников. Такое мнение не очень согласуется с высокой текучестью кадров на

предприятиях отрасли, что позволяет предположить отсутствие зависимости социально-психологического климата и частой ротации кадров в отрасли.

На рисунке 3.21 представлены ответы респондентов на вопрос об эффективности руководства предприятия, которые позволяют утверждать, что подавляющее большинство респондентов оценивает работу своего руководства положительно (отлично – 32,9 %, хорошо – 46,7 %). Лишь 20,4 % сотрудников расценили работу своего руководителя как неэффективную.

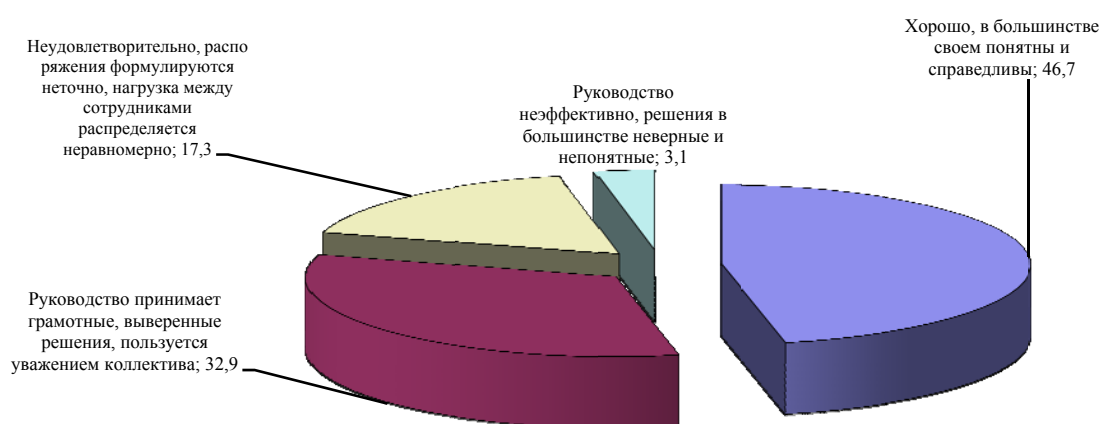


Рисунок 3.21 - Оценка эффективности руководства рядовыми сотрудниками предприятий нефтегазовой отрасли

Следующим критерием эффективности систем управления является мотивация труда на предприятии. Мотивационный компонент в современных исследованиях проблем социально-ориентированного управления определяется как инструмент воздействия, а характер и специфика мотивации сотрудников определяют производственный результат.

В классической теории управления мотивация рассматривается как экономический показатель, однако социально-ориентированное управление определяет трудовую мотивацию как ориентир сотрудников, прежде всего, на

социальную среду организации, на систему социальных отношений и их собственную роль, а также на статус сотрудника в трудовом коллективе.

Изучение теоретических исследований, посвященных трудовой мотивации, выявило несколько проблем. Во-первых, это множество отличающихся друг от друга подходов в определении термина «мотивация», что существенно затрудняет изучение вопроса. Во-вторых, это множество теорий мотивации, пытающихся объяснить влияние условий труда на качество работы, и одновременно сложность их применения на практике. В-третьих, это часто встречающаяся в литературе подмена понятия «мотивация» понятиями «стимулирование», «побуждение» и другими терминами. В связи с этим прежде чем изложить суть исследования, необходимо определить категорию «мотивация», поскольку без четкого понимания предмета исследования говорить о его научной ценности почти невозможно.

Множество определений, предлагаемых в теоретической литературе, обусловлено тем, что феномен мотивации изучается в рамках нескольких естественных наук (экономики, социологии, психологии, педагогики и даже криминалистики). Особую роль в разработке определения и содержания мотивации сыграли социологи. При этом следует отметить заслуги К. Арджириса (теория справедливости), Ч. И. Барнарда (теория организации как кооперативной системы), В. Врума (теория ожидания), Д. Х. Голдторпа (теоретические исследования социальных страт среди рабочих предприятий и изучение социальной мобильности рабочей силы), Д. Локвуда (теоретическая модель мотивации как ориентации на работу), Т. Парсонса (теория социального действия), Х. А. Саймона (модель «организационного равновесия»), Дж. Хоманса (теория социального обмена) и др. [361, 29, 69, 256, 301].

Поскольку задачей данного социологического исследования является изучение мотивации работников на предприятиях нефтегазовой отрасли, были использованы три подхода в зависимости от этапов исследования и круга

исследовательских задач. На этапе знакомства с деятельностью и организационной структурой предприятий нефтегазовой отрасли мотивация представлялась как процесс, на этапе оценки как состояние готовности работников к успешной трудовой деятельности, на этапе разработки рекомендаций как совокупность производственных факторов.

В настоящее время разработано много классификаций методов мотивации. При их изучении использовались классификации, предложенные в работах Р. Д. Гутгарц, Е. П. Ильина, И. Гущиной, Е. А. Добролюбова, С. Б. Каверина, В. В. Травина и др.[107, 161, 108, 122, 163, 357].

Современные трансформационные процессы управленческой парадигмы в сторону формирования полисубъектной среды управления предлагают разделить трудовую мотивацию на внешнюю (формируется руководством предприятия) и внутреннюю (складывается из внутренних потребностей сотрудников и их представлений о способности организации удовлетворить эти потребности). Внутренняя мотивация складывается из потребностей, целей трудовой деятельности; представлений об идеальной работе. Внешняя мотивация включает в себя следующие группы: экономические стимулы – устанавливают зависимость материального вознаграждения за труд от количества и качества труда (зарботная плата, премии, штрафы, «социальный пакет» – добровольное медицинское страхование, оплата учебы, проезда до места работы, отпуска, компенсация затрат на отдых и т. д.); административные методы мотивации – прямые распоряжения руководства относительно нормирования труда, трудовой дисциплины, распределения должностных обязанностей и текущих заданий (приказы, распоряжения, должностные инструкции, графики смен и т. д.); социально-психологическая мотивация – направлена на формирование организационной культуры, отношений в коллективе, поддержание командного духа организации, гордости людей за выполняемую ими работу и т. д. (организационная культура, психологический климат, личный пример руководителя, поддержание творческой атмосферы,

сплоченности коллектива, совместные мероприятия, формирование команды и т. д.).

С точки зрения синергетического подхода трудовая мотивация является компонентом системы управления, так как воздействие на определенные стимулы позволяет добиваться увеличения или снижения социального потенциала трудового коллектива. О. М. Кирилюк и Е. Ю. Легчилина отмечают, что синергизм проявляется в процессе интеграции внешней и внутренней мотивации, обеспечивая сочетание организационных и психологических установок работников, [173]. В условиях трансформации управление таким процессом внедрения и перехода внешних стимулов во внутренние приобретает особое значение, так как именно от качественного изменения трудовой мотивации будет зависеть вклад сотрудника в коллективную деятельность.

В рамках настоящего диссертационного исследования концептов социально-ориентированного управления эффективными признаны мотивационно-стимулирующие условия, которые поощряют самоопределение сотрудника, адекватны социальной среде организации, общей стратегии развития и организационной культуре, соотнесены с внешней средой предприятия, социально-политическими, экономическими условиями; актуальны настоящему этапу развития организации.

Исследование с целью выявления основных элементов мотивации сотрудников нефтегазовой отрасли было проведено в 2015–2017 гг. Всего было опрошено 1 500 человек. Из них 1 047 человек мужчины (69,8 %) и 453 – женщины (30,2 %), что соответствует гендерной структуре работников отрасли.

Таблица 3.13 - Мотивы респондентов при выборе места работы (в % к числу опрошенных)\*

Почему Вы выбрали данное место работы?	Специалисты		Рабочие		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
Хорошая заработная плата	569	37,9	398	26,5	966	64,4
Возможность достойно обеспечить семью	491	32,7	396	26,4	886,5	59,1
Высокий уровень социальной защиты	245	16,3	170	11,3	414	27,6
Уверенность в завтрашнем дне	296	19,7	191	12,7	486	32,4
Возможность вести здоровый образ жизни	81	5,4	44	2,9	124,5	8,3
Творческая реализация	176	11,7	47	3,1	222	14,8
Карьерный рост	434	28,9	131	8,7	564	37,6
Престиж профессии, организации	222	14,8	86	5,7	307,5	20,5
Возможность заниматься интересным делом	143	9,5	44	2,9	186	12,4
Дружный коллектив	66	4,4	32	2,1	97,5	6,5
Отличный руководитель	18	1,2	20	1,3	37,5	2,5
Удобное расположение	71	4,7	80	5,3	150	10
Удобный график	36	2,4	23	1,5	58,5	3,9
Всего	881	58,7	620	41,3	1500	100

\* - предлагалось выбрать не более 3 наиболее значимых позиций, поэтому сумма ответов более 100 %

Предложенная респондентам анкета состояла из двух частей: вопросов на выявление удовлетворенности рабочим местом (внутренней мотивации к труду) и оценки внешней мотивации, применяемой руководством предприятий нефтегазовой отрасли. Для оценки внутренней мотивации работников выяснялись причины выбора места работы, определялись факторы, мотивирующие на выполнение работы быстрее и качественнее, чем обычно, и факторы, из-за которых респонденты хотели бы уйти с предприятия (демотиваторы) (табл. 3.13).

Наиболее важными мотивами выбора данного места работы, по мнению опрошенных сотрудников нефтегазовых предприятий, являются мотивы, связанные так или иначе с материальным благополучием: достойная



заработная плата, возможность обеспечить семью, уверенность в завтрашнем дне и высокий уровень социальной защиты работников предприятия. Кроме того, респонденты отмечают важность и таких мотивов, как престиж профессии и возможность карьерного роста.

Однако мотивы самореализации работников (интерес к работе, развитие творческого потенциала) важны только для 12–14% опрошенных. Не имеет большого значения и комфортность условий труда. Очевидно, это связано с отраслевыми особенностями труда: на предприятиях нефтегазового комплекса, связанных с вредными и опасными факторами, как правило, вводится жесткая трудовая дисциплина, сопряженная с длинными сменами и вахтовыми методами организации трудового процесса.

Не важны для респондентов и такие характеристики, как наличие «хорошего» руководителя, дружного коллектива. Видимо, эти мотивы можно скорее отнести к демотиваторам – они не повышают производительность труда при их позитивности, а если они негативные, то могут стать причиной снижения производительности труда работников или даже увольнения. Что касается различий в группах сотрудников, то они существенны в основном по таким показателям, как карьерный рост, творческая реализация, интерес к профессии. По остальным мотивам респонденты данных групп солидарны, существенных различий не выявлено. Это позволяет сделать вывод, что чем большую квалификацию имеет сотрудник, тем больше внимания он уделяет качественным характеристикам трудового процесса, престижу профессии, возможностям карьерного роста.

Оценивая мотивы, которые явились в той или иной ситуации для сотрудников предприятий побудительной причиной для эффективной работы, респонденты на первое место поставили перспективу карьерного роста, которая заставляет производить усилия больше обычного (табл. 3.14).

Таблица 3.14 - Положительная внутренняя мотивация к эффективному труду  
(в % к числу опрошенных)\*

Были ли случаи, когда Вы работали особенно быстро и качественно? Какие факторы заставили Вас работать намного эффективнее, чем обычно?	Специалисты		Рабочие		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
Высокий размер материального вознаграждения	297	19,8	351	23,4	648	43,2
Интересная, сложная, творческая задача	321	21,4	143	9,5	464	30,9
Шанс продвинуться по карьерной лестнице	573	38,2	185	12,3	758	50,5
Ясность, четкость целей и желаемого результата	264	17,6	192	12,8	456	30,4
Большая значимость, престижность решаемой задачи	365	24,3	119	7,9	483	32,2
Уважение коллектива	192	12,8	318	21,2	510	34
Одобрение руководства	231	15,4	408	27,2	639	42,6
Кризисная ситуация, осознание ответственности	294	19,6	62	4,1	356	23,7
Страх быть уволенным (лишиться премии)	111	7,4	20	1,3	131	8,7
Страх порицания со стороны коллектива и руководства	35	2,3	23	1,5	57	3,8
Всего	881	58,7	620	41,3	1500	100

\* - предлагалось выбрать 3 наиболее значимые позиции, поэтому сумма ответов более 100 %

Второе место занимают материальные стимулы (оплата труда, премии) (указали 43,2 % респондентов). На третьем – одобрение руководства (42,6 %). Причем если по отношению к материальным стимулам мнение специалистов и рабочих мало чем отличается, то в отношении других двух мотивов оно различно: для специалистов важнее карьерный рост, в то время как для рабочих — одобрение руководства. Достаточно важными для обеих групп респондентов оказались такие мотивы, как уважение членов их коллектива, значимость, престижность поручения, интерес к заданию, ясность, четкость поставленных

задач. На их важность указали около одной трети опрошенных сотрудников. На осознание же индивидуальной ответственности в кризисной ситуации указали только 23,7 % опрошенных работников нефтегазовой отрасли. Не является побудителем к эффективному труду и страх наказания (увольнение, дисциплинарная, материальная ответственность). В таблице 3.15 представлены факторы, которые можно отнести к группе демотиваторов.

Таблица 3.15 - Чувствительность сотрудников к отрицательным факторам мотивации труда (в % к числу опрошенных)\*

Какие факторы заставили бы Вас уволиться?	Специалисты		Рабочие		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
Низкий уровень заработной платы	185	12,3	215	14,3	399	26,6
Скучная, монотонная работа	263	17,5	131	8,7	393	26,2
Тяжелые условия труда	321	21,4	296	19,7	617	41,1
Отрицательное отношение начальства	354	23,6	174	11,6	528	35,2
Непонятные задания руководства, отсутствие необходимых разъяснений	147	9,8	68	4,5	215	14,3
Отсутствие перспектив личного и карьерного роста	264	17,6	201	13,4	465	31
Неудовлетворительные отношения, конфликты в коллективе	278	18,5	222	14,8	500	33,3
Отсутствие самостоятельности, постоянный контроль	143	9,5	102	6,8	245	16,3
Несправедливое распределение вознаграждения	293	19,5	218	14,5	510	34
Личные (семейные) проблемы, здоровье	321	21,4	296	19,7	617	41,1
Всего	881	58,7	620	41,3	1500	100

\* - предлагалось выбрать 3 наиболее значимые позиции, поэтому сумма ответов более 100 %

Результаты опроса показали, что основными демотиваторами, являющимися причинами высокой текучести кадров на предприятиях нефтегазовой отрасли, являются тяжелые условия труда (41,1 % респондентов), личные, семейные проблемы (41,1 %) и негативные отношения с руководством (35,2 %). Среди же материальных стимулов большее значение, на взгляд респондентов, имеет именно справедливость распределения заработной платы и премий, а не абсолютное значение вознаграждения. Безусловно, такая позиция респондентов отражает специфику отрасли, где априори достаточно высокий уровень оплаты труда. Среди негативных факторов достаточно большое значение для респондентов имеют неблагоприятный климат в коллективе (не будут его терпеть 33,3 % опрошенных), и отсутствие перспектив карьерного и личностного роста (31,0 %). Остальные факторы оказывают меньшее отрицательное влияние (их назвали менее четверти опрошенных).

Для оценки эффективности системы внешней мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли были предложено оценить удовлетворенность настоящим местом работы, планы относительно деятельности в данной организации, мотивирующие факторы, применяемые на предприятии, а также основные недостатки текущего места работы респондентов.

Таблица 3.16 - Удовлетворенность респондентов текущим местом работы (в % к числу опрошенных)

Удовлетворенность работой	Специалисты		Рабочие		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
Полностью удовлетворен	147	9,8	111	7,4	258	17,2
Скорее удовлетворен, чем нет	381	25,4	264	17,6	645	43
Отношусь нейтрально	173	11,5	59	3,9	231	15,4
Скорее не удовлетворен	102	6,8	86	5,7	188	12,5
Хочу сменить место работы	78	5,2	101	6,7	179	11,9
Всего	881	58,7	620	41,3	1500	100

60,2 % респондентов так или иначе удовлетворены своим местом работы. Однако почти четверть респондентов (24,4 %) испытывает негативное

отношение к текущему месту работы и планирует его сменить (11,9 %), что соответствует высокому уровню текучести кадров, характерному для отрасли (табл. 3.16). Настораживает и тот факт, что процент недовольных одинаково высок как среди рабочих, так и среди специалистов. Исследование причин недовольства будет представлено далее.

Поэтому важно было выявить мнение респондентов об их желании продолжать трудовую деятельность на своем предприятии (табл. 3.17).

Таблица 3.17 - Планы респондентов относительно текущего места работы (в % к числу опрошенных)

Как долго Вы планируете работать на Вашем предприятии?	Специалисты		Рабочие		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
Как можно дольше	134	8,9	276	18,4	409,5	27,3
Лет 5, не больше	186	12,4	168	11,2	354	23,6
Года 2-3	284	18,9	86	5,7	369	24,6
Не больше года	189	12,6	66	4,4	255	17
Ищу новое место работы	89	5,9	24	1,6	112,5	7,5
Всего	881	58,7	620	41,3	1500	100

Лишь половина респондентов связывает свои долгосрочные планы с работой на предприятии. Причем лишь 27,3 % планируют работать на нем неограниченно продолжительный срок, остальные все-таки рассматривают в дальнейшем смену сферы деятельности. Еще 41,6 % респондентов планируют работать на предприятии не более 3 лет, а 7,5 % находятся в поиске нового места работы. Полученные результаты косвенно свидетельствуют о проблемах с системой трудовой мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли, которые требуют принятия срочных управленческих решений. Поэтому представляется важным выявление наиболее эффективных методов мотивации, применяемых на исследуемых предприятиях (табл. 3.18).

Таблица 3.18 - Наиболее эффективные, по мнению респондентов, мотивирующие факторы, применяемые на предприятиях нефтегазовой отрасли (в % к числу опрошенных)\*

Какие мотивирующие факторы, на Ваш взгляд, наиболее эффективно применяют на Вашем предприятии?	Специалисты		Рабочие		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
Высокий размер заработной платы	414	27,6	222	14,8	636	42,4
Премии	488	32,5	321	21,4	809	53,9
Социальный пакет (мед. страховка, оплачиваемый отдых)	368	24,5	192	12,8	560	37,3
Похвала	297	19,8	201	13,4	498	33,2
Почетные грамоты	230	15,3	128	8,5	357	23,8
Карьерный рост	338	22,5	261	17,4	599	39,9
Выговоры, дисциплинарные взыскания	276	18,4	194	12,9	470	31,3
Гибкий график работы	57	3,8	38	2,5	95	6,3
Поощрение инициативы, творчества, инноваций	146	9,7	93	6,2	239	15,9
Оплата профессионального обучения	98	6,5	50	3,3	147	9,8
Личный пример руководства	42	2,8	51	3,4	93	6,2
Тренинги, тестирования, работа психолога	170	11,3	89	5,9	258	17,2
Всего	881	58,7	620	41,3	1500	100

\* - предлагалось выбрать 3 наиболее значимые позиции, поэтому сумма ответов более 100 %

Лидирующими среди мотиваторов, применяемых руководством предприятий, являются материальные стимулы (премии указали 53,9 % опрошенных; высокий размер заработной платы — 42,4 %). Не менее важными респонденты считают перспективы карьерного роста (39,9 %) и представляемый работникам социальный пакет (37,3 %). Представляется, что данные стимулы наиболее часто применяются на предприятиях нефтегазовой отрасли, они понятны и доступны сотрудникам предприятий. Эффективность морального стимулирования отметили не больше трети респондентов (грамоты,

публичные поощрения, негласное одобрение руководства). Демотиваторы (дисциплинарные и материальные взыскания) оказывают стимулирующее влияние лишь на 15,9 % респондентов. Гибкий график работы, хорошие условия труда назвали менее 10 % респондентов, что связано в первую очередь с особенностями трудового процесса — нефтегазовая отрасль характеризуется сложными трудовыми условиями.

В таблице 3.19 представлены факторы, значительно снижающие удовлетворенность опрошенных текущим местом работы.

Таблица 3.19 - Факторы, снижающие удовлетворенность работой на предприятиях нефтегазовой отрасли (в % к числу опрошенных)\*

Что Вам не нравится в вашей работе?	Специалисты		Рабочие		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
Зарботная плата ниже, чем я заслуживаю	329	21,9	194	12,9	522	34,8
Тяжелые условия труда	417	27,8	336	22,4	753	50,2
Неудобный график работы, вахтовый метод, ночные смены	365	24,3	263	17,5	627	41,8
Несправедливое отношение руководства	128	8,5	168	11,2	296	19,7
Плохие отношения в коллективе	156	10,4	174	11,6	330	22
Скучная, монотонная, бессмысленная работа	353	23,5	324	21,6	677	45,1
Отсутствие перспектив карьерного роста	192	12,8	108	7,2	300	20
Отсутствие возможности самореализации	123	8,2	72	4,8	195	13
Сложно соблюдать жесткую дисциплину	168	11,2	185	12,3	353	23,5
Низкая оценка моего труда	264	17,6	185	12,3	449	29,9
Всего	881	58,7	620	41,3	1500	100

\* - предлагалось выбрать 3 наиболее значимые позиции, поэтому сумма ответов более 100 %

Основными факторами, влияющими на негативное отношение сотрудников к работе на предприятиях нефтегазовой отрасли, являются

тяжелые условия труда (их отметили 50,2 % респондентов), скучная, монотонная, тяжелая работа (45,1 %, неудобный график работы (41,8 %). Поскольку предприятия нефтегазовой отрасли, как правило, работают круглосуточно, без перерывов и выходных, применяются ночные смены, вахтовые методы работы, работа в выходные и праздничные дни. Немалое значение имеют не соответствующая тяжести работы и личному вкладу оплата труда (34,8 %), низкая оценка результатов труда руководством (29,9 %), суровая трудовая дисциплина (23,5 %).

Полученные результаты исследования системы мотивации нефтегазовых предприятий позволяют сделать следующие выводы. Основными мотивами профессионального выбора работы в данной отрасли являются престиж работы и высокий уровень оплаты труда. Немаловажное значение имеют также социальная защита и перспективы карьерного роста. Однако, как показывает исследование, данных факторов недостаточно для того, чтобы компенсировать тяжелые условия труда, вахтовые методы организации трудового процесса, работу в выходные и праздничные дни.

Результаты опроса также показали, что такие стимулы, как создание комфортного психологического климата, формирование дружной творческой команды, поддержка сотрудников со стороны руководства на предприятиях нефтегазовой отрасли почти не используются, хотя именно создание комфортных условий труда помогло бы снизить напряженность от ответственной, монотонной и тяжелой работы.

Синергетические эффекты, определяющие процессы самоорганизации, могут максимально проявляться в случае совпадения внешних и внутренних стимулов, когда имеет место соответствие внешней социальной среды внутренним отношениям в коллективе. Результаты проведенного исследования скорее свидетельствуют о недостаточном их совпадении, трудовая мотивация работников нефтегазовой сферы определена преобладанием внутренних



стимулов, которые не подтверждают организационные цели, и в таком случае можно говорить о низком синергизме и неустойчивой социальной среде.

Представляется, что жесткие административно-командные методы управления, в том числе и при построении систем трудовой мотивации, доставшиеся нефтегазовой отрасли в наследие от советских времен, исчерпали свои стимулирующие возможности. Требуется поиск новых, более гибких форм мотивации, в том числе и на основе исследования опыта США, Японии, стран Западной Европы. В противном случае такая проблема, как высокая текучесть кадров, в том числе и среди высококлассных специалистов, может постепенно стать причиной кризиса отрасли.

Таким образом, в рамках исследования эффективности систем управления была оценена коммуникативная структура предприятий, проведен анализ социальной удовлетворенности качеством системы управления, определены социальные оценки эффективности управленческих решений как со стороны сотрудников, так и самих руководителей, определены социальные представления о стиле руководства, оценена система трудовой мотивации на предприятиях. Анализ полученных результатов исследования различных элементов систем управления на предприятиях нефтегазовой отрасли по определенным критериям позволяет заключить, что несмотря на общее понимание необходимости реализации принципов социальной ориентации в управлении, они проявлены не в полной мере. Оценка коммуникативной структуры предприятия выявила существенное снижение оперативности и актуальности поступающей информации, что обусловлено громоздкой и негибкой организационной структурой большинства предприятий. Анализ эффективности межличностных коммуникаций также позволил выявить излишнюю формализованность и информационную отчужденность руководителей нефтегазовой отрасли и рядовых сотрудников. Исследование демонстрирует множество проблем как в коммуникативной структуре, показывая излишний формализм коммуникаций, так в и реализации

управленческих решений, когда руководители отчуждены от сотрудников и их проблем, социальные проблемы выявлены и в управлении мотивацией, вследствие отсутствия какой бы то ни было системы управления социальной мотивацией сотрудников.

Вместе с тем определенная в ходе исследования недостаточная взаимосвязь реализации социальной направленности и эффективности управления позволяет говорить об отсутствии социального ориентира управления как о недостатке системы управления предприятиями нефтегазового комплекса.

Кроме того, необходимо отметить и тот факт, что на предприятиях нефтегазовой отрасли в подавляющем большинстве применяются классические линейно-функциональные и дивизионные организационные структуры управления. Несмотря на имеющиеся недостатки (громоздкость, негибкость, излишнюю формализованность коммуникаций с работниками организации), они достаточно эффективно справляются со всеми задачами, возлагаемыми руководством. Однако в настоящее время на крупных промышленных предприятиях применяются более гибкие организационные системы управления, в частности, проектно-матричная структура, совмещающая в себе четкость распределения обязанностей линейно-функциональной структуры, гибкость и концентрацию на задаче, характерная для проектных организаций. Однако переход к матричным организационным структурам достаточно сложен и требует специально обученных специалистов, а также проведения существенной разъяснительной работы с сотрудниками.

Таким образом, результаты исследования позволяют утверждать, что многие указанные социальные противоречия и проблемы связаны с нереализованными принципами концепции социально-ориентированного управления, тем более, если учесть сложные современные кризисные явления.

Так, в условиях финансового, политического, социально-экономического кризиса, а следовательно, трансформационного состояния социально-

экономического развития, в социально-трудовой сфере российского общества проявились специфические черты, а именно: экономические диспропорции оплаты труда и уровня жизни; технологические противоречия, связанные с устаревшим оборудованием и неконкурентоспособной техникой; неадаптированная к современным реалиям, а потому постоянно совершенствующаяся правовая система; социокультурная трансформация трудовых ценностей; финансовый кризис недостатка средств реализации профессионального развития. Наиболее остро это проявилось в нефтегазовом секторе в результате падения цен на нефть, экономических санкций, необходимости импортозамещения оборудования, сокращения инвестиций в данный сектор экономики. В такой ситуации сотрудники нефтегазовых предприятий испытывают социально-психологический дискомфорт, утрачивают профессиональную идентичность, что выливается в организационный системный кризис, когда ценностные ориентации сотрудника не совпадают с управляемым организационным пространством. В переломные моменты у сотрудников также происходит личностная перестройка, что не может не отразиться на профессиональном компоненте личности и на трудовом коллективе в целом.

Сотрудники демонстрируют профессиональный нигилизм, который характерен преобладанием мотива экономической личной выгоды, а для предприятия в целом это может означать неэффективную коллективную работу. В условиях трансформации сотрудники отличаются отсутствием фундаментальной мотивации на общую организационную выгоду, и традиционная система управления вынуждена реагировать ужесточением административных мер, тогда как синергетический подход и социально-ориентированное управление предполагают, напротив, интеграцию организационного пространства, создание общих ценностных ориентиров в работе и совместное преодоление кризисных явлений.

Традиционная система управления, как показали результаты— исследования, в современных условиях не дает необходимых результатов классические способы воздействия формальной бюрократии и методы управления, эффективно действующие в обычных условиях, в других условиях не работают. В настоящий момент угрозу могут представлять неподконтрольные предприятию факторы — экономические (внутренний финансовый кризис, формирование новых экономических институтов рынка, общемировая финансовая нестабильность); политические (речь идет не только о внутренней политической системе, но и мировых политических процессах); социальные (глобализация, формирование поликультурного пространства), что диктует необходимость преобразования привычных компонентов системы управления, таких как формально-бюрократическая коммуникативная структура, экономическая система управления мотивацией, авторитарные методы управления и стиль лидерства.

Безусловно, нельзя просто копировать успешные модели реализации социально-ориентированного подхода, успешный опыт социально-ориентированного управления не всегда реализуем в тех или иных условиях, так как социальная среда предприятия сложна и изменчива.

В таких условиях допустимы только такие методы реализации социально-ориентированного управления, которые позволяют разработать индикаторы организационной активности любой социальной среды, с тем чтобы впоследствии через влияние на подобные показатели, с учетом специфики любого социального пространства был получен необходимый результат. Наиболее перспективным в изменении современных систем управления, действующих в условиях экономического кризиса и жесткой конкуренции, видится синергетический подход, представляющий предприятие в виде сложной открытой самоорганизующейся системы, функция управления в которой является производной от ее целей и задач и призвана, прежде всего, задавать вектор дальнейшего развития предприятия.

## **ГЛАВА IV. Концептуализация социально-ориентированного управления на предприятиях нефтегазового комплекса в условиях трансформации на основе синергетического подхода**

### **4.1 Самоорганизация как основание концепции социально-ориентированного управления на предприятиях нефтегазового комплекса**

Проведенный в диссертационном исследовании анализ различных характеристик системы управления нефтегазовыми предприятиями в современных условиях дал возможность проследить основные изменения их внешней и внутренней среды, осмыслить эти изменения в рамках синергетического дискурса и предложить наиболее приемлемые в данных условиях управленческие действия, заключающиеся прежде всего в выстраивании социальных ориентиров управления нефтегазовыми предприятиями, которые сформируют условия противостояния неопределенности внешних трансформаций. Синергетический подход же будет являться не парадигмальным изломом действующей управленческой системы, а, напротив, станет механизмом декомпозиции существующей системы управления, способной адаптироваться к трем главным концептам, вышедшим на первый план в современной социальной действительности управления нефтегазовым предприятием: постоянные процессы трансформации, требующие аккумуляции всех ресурсов для адаптивности, сохранения устойчивости и повышения эффективности функционирования предприятия (кризисы, нестабильность рынка нефти и газа, изменения государственной промышленной политики в сфере ТЭК); социальная ориентированность деятельности нефтегазовых предприятий (развитие социального партнерства и социальной ответственности как социально-ориентированных механизмов достигло своего уровня и значения) в современных условиях должна опираться

на включенность персонала в процесс управления; развитие субъектно-субъектной среды в условиях самоорганизации как фактор управляемости.

Соответственно, разрабатываемая концепция современной системы управления нефтегазовым предприятием через призму синергетического подхода— это есть ничто иное, как возможный способ существования предприятия нефтегазового комплекса как социальной системы и в то же время — свойство его отдельных частей (филиалов, подразделений, структур). Данная позиция созвучна с позицией Н. Моисеева, что «все, наблюдаемое нами, все, в чем мы сегодня участвуем, — это лишь фрагменты единого мирового синергетического процесса» [237].

Рассматривая с этой позиции современную систему управления предприятием нефтегазового комплекса как сложную, в ходе диссертационного исследования удалось определить наличие следующих ее характеристик.

1. Любые процессы, протекающие сегодня на предприятиях нефтегазового комплекса, имеют стохастическую составляющую и протекают в условиях неопределенности.

2. Существование бифуркаций в функционировании данных предприятий, когда траектория их развития может становиться неоднозначной, с набором альтернативных вариантов. Соответственно, источником усложнения деятельности предприятия выступают не только внешние воздействия, но и бифуркации, так как при достижении критической сложности они коренным образом перестраивают свойства системы.

3. С увеличением сложности системы растет и структурно-функциональная неустойчивость, компенсировать которую позволяют новые тенденции, в частности особенности синергетического процесса. Как справедливо отмечает А. Н. Асаул «самоорганизация выступает как некий автопилот, предохраняющий сложные системы от спонтанного распада и разрушения» [21, с.320].

Таким образом, ключевым основанием формируемой концепции социально-ориентированного управления нефтегазовым предприятием с целью обеспечения его управляемости в условиях изменения внешней и внутренней среды является процесс самоорганизации, так как именно самоорганизация позволяет обеспечить в системе управления на предприятии нефтегазового комплекса комплексность реакции на современные парадигмальные изменения, то есть необходимость формирования полисубъектной среды управления, адаптацию к изменяющимся условиям и формирование социальных ориентиров управления.

Как уже отмечалось в предыдущих разделах данного диссертационного исследования, самоорганизация является ключевым свойством социальной системы и рассматривается как упорядоченное действие элементов системы, направленное на удовлетворение их собственных интересов, согласуемых с интересами субъекта управления, и зависящее от условий функционирования этой системы. Применительно к нефтегазовому предприятию самоорганизация выступает процессом упорядочения элементов системы предприятия на различных уровнях управления, которая способствует формированию новых свойств его функционирования с целью сохранения устойчивости и развития в условиях постоянных трансформационных изменений.

Основными значимыми свойствами самоорганизации, которые необходимо учитывать при разработке концепции социально-ориентированного управления, являются следующие:

- наличие нескольких фаз, образующих жизненный цикл самоорганизации объекта управления или подведомственного объекта: зарождение, становление, развитие, акме, переход в организованное противостояние субъекту управления или, напротив, спад противостояния, возникшего ранее, партнерство или другие формы согласования интересов объекта и субъекта управления;

- нечеткость по длительности и характеристикам проявления (по сути

зависит от условий возникновения и масштабов реакции);

- начальные фазы зарождения и становления самоорганизации носят латентный характер и без негативных последствий могут самоликвидироваться или перейти в фазу партнерства при соответствующих действиях субъекта управления. В фазе развития самоорганизация целенаправленно диагностируется и ликвидируется без негативных для субъекта управления последствий при его соответствующей политике взаимодействий с объектом управления (подведомственным объектом) или переходит в фазу партнерства, если политика будет направлена на удовлетворение выявленных потребностей объекта управления (подведомственного объекта). Достижение фазы акме достаточно легко идентифицируется не только социологическими опросами, но и обычным мониторингом уровней решения текущих задач системы (систематическое падение или стагнация объективно измеренных показателей при одних и тех же управленческих воздействиях и похожих внешних условиях деятельности системы — первый признак явного противостояния объекта и субъекта управления);

- партнерство как форма взаимодействия объекта и субъекта управления — событие маловероятное в отсутствие социальной политики субъекта управления.

В трех начальных фазах возможности «активного» изменения траектории системы на малых отрезках времени намного выше у субъекта управления; в фазе акме стихийное противостояние большинства элементов объекта управления можно ликвидировать репрессивными мерами, оговоренными в системах, создаваемых наймом исполнителей или предусматриваемыми нормативными актами в системах, создаваемых принуждением.

Таковы основные свойства самоорганизации объектов управления и подведомственных объектов систем. Однако синергетический подход требует существенных поправок к существующим подходам. Одна из таких поправок сводится к изменению роли субъекта и объекта в системе управления под



воздействием внешней среды (рис. 4.1).

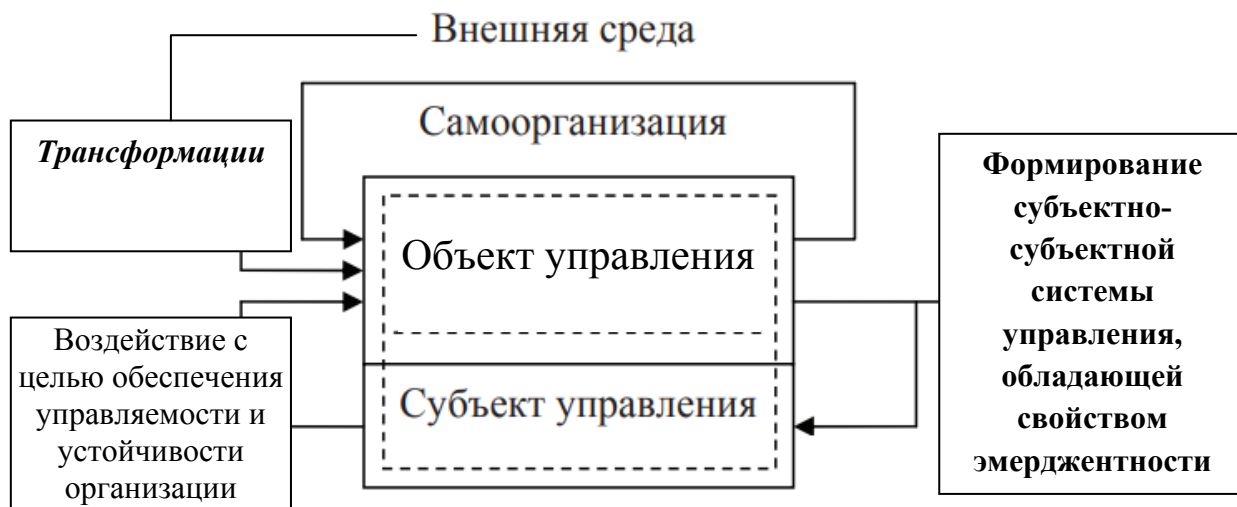


Рисунок 4.1 - Самоорганизация в системе управления

На рисунке 4.1 показан еще один контур самоорганизации объекта управления, а наличие двойной линии (сплошной и пунктирной) символизирует размытость границ системы с внешней средой, между объектом и субъектом управления. Следовательно, в современных условиях необходимо признать, что самоорганизация — это явление, не параллельно протекающее в отдельных структурах предприятия нефтегазового комплекса наряду с субъектно-объектным управлением, а процесс, который пронизывает всю систему управления, начиная с уровня топ-менеджмента нефтегазовых предприятий и заканчивая отдельными социальными группами работников предприятия.

Это подчеркивает А. И. Пригожин, отмечая, что в данных условиях «механизм самоорганизации содержит огромный потенциал управляющей энергии, производимой самой социальной природой организации. И это явление не есть нечто случайное или лишнее в организации, а выполняет в ней жизненно важные функции» [273, с. 150].

В условиях постоянных трансформаций субъекта управления на предприятии нефтегазового комплекса сегодня данными «жизненно важными функциями» являются:

- ориентирование не только и не столько на оптимизацию экономико-финансовых показателей деятельности нефтегазовой компании, сколько на обеспечение гибкости реагирования и возможности адаптации к быстрым, сложным, неопределенным и не всегда предсказуемым изменениям среды и конъюнктуры рынка;

- развитие интеграции различных ресурсов предприятия, в том числе человеческих, для формирования таких качеств, как устойчивость, адаптивность для функционирования в условиях волатильности цен на нефть, санкций и др.;

- обеспечение координации деятельности различных подразделений корпоративного, территориального уровней и специалистов предприятий для развития условий самоорганизации;

- допуск привнесения специалистами нефтегазовых корпораций своих неформальных и неформализуемых знаний и умений, опыта и интуиции для обеспечения развития предприятий в условиях постоянно изменяющейся среды их функционирования.

Именно постоянные трансформационные процессы обуславливают переход к управлению на основе использования способности предприятия к самоорганизации, которая ни в коей мере не предполагает смену организационно-управленческой вертикали, что в большинстве случаев приводит к распаду предприятия на отдельные составляющие. Напротив, внедрение самоорганизации как ключевого механизма управления нефтегазовыми предприятиями будет призвано дополнить полезные свойства исполнительной вертикали полезными свойствами горизонтальных связей. При этом необходимо обеспечить решение задач распределения компетенции между ними.

Следовательно, развитие самоорганизации в системе управления предприятием сможет дифференцировать функции управления в зависимости от уровня субъектно-субъектных отношений. Так, на корпоративном уровне

управления это позволит обеспечить решение таких задач, как разработка и поддержание «правил игры», обеспечивающих целостность и развитие предприятия; формирование стратегии развития предприятия как целого; управление общими службами и общественными благами; формирование и внедрение механизмов, способствующих самоорганизации на горизонтальном уровне. На территориальном уровне и уровне управления предприятием (филиалом, подразделением): работа с текущими проблемами, требующими оперативного решения на местах; поиск новых и поддержание лояльности старых клиентов, партнеров, населения на территории присутствия; организация оптимальной деятельности подразделений в рамках заданных ВИНК правил игры [357].

Таким образом, самоорганизация на корпоративном уровне способствует формированию политики управления предприятиями, то есть создается система координат, определяющих варианты деятельности предприятий, подразделений. Вместе с тем необходимо учитывать, что управление «правилами игры» является сложной задачей, порождающей целый ряд новых проблем координации деятельности, согласования интересов, настройки и изменения корпоративной культуры.

Это обуславливает вывод о том, что переход к управлению предприятием на основе использования его способности к самоорганизации, прежде всего, предполагает перевод управления в качественно новое состояние, в котором центр тяжести смещается с исполнительной вертикали на горизонтальные связи. Естественно, это не происходит мгновенно, поскольку могло бы привести и к распаду предприятия на отдельные составляющие.

Тогда самоорганизацию применительно к предприятиям нефтегазового сектора можно определить как процесс целенаправленного с учетом спонтанности совершенствования (упорядочения) существующей структуры за счет действия ее составляющих путем временного или постоянного перевода ее структуры в другое неравновесное стационарное состояние с

априори неизвестной динамикой энтропии.

В этом случае результатом самоорганизации будет являться новая (причем фактически внутрикорпоративная, межгрупповая, межведомственная, постоянная или временная) параметризация системы через горизонтальную ее структуризацию.

На основе проведенного в диссертационном исследовании анализа уже сейчас можно привести некоторые общесистемные обобщения применительно к нефтегазовым предприятиям, согласно которым самоорганизация относительно их:

- самовозникает спонтанно в условиях неравновесных систем, «погруженных» в рынок природных ресурсов;

- саморазвивается чаще всего через горизонтальные структуры — горизонтальную одноуровневую сеть подразделений и филиалов;

- обеспечивается ресурсами с помощью регламентированного или рыночного ресурсообеспечения со стороны внешней ресурсосодержащей среды (технологии, государственная поддержка, трудовые ресурсы, санкционные ограничения и др.);

- самоформирует новые виды самоорганизованных горизонтальных систем в условиях развития полисубъектной среды управления предприятием: самовозникает начальный эффект горизонтальной структуры; саморазвивается полная горизонтальная структура как ассоциация; самоформируется система ассоциативных попарных отношений лиц, имеющих доступ к ресурсам, являющихся носителями эффекта самоорганизации; самореализуются каналы самоуправления, то есть начало возможного хаотически-катастрофического распада самоорганизованной системы; обеспечивается начальная релаксация (самоликвидация); сочетает скачки (бифуркации) и эволюции;

- саморазвивается и самореализуется через горизонтальные структуры. Их система меняется в каждом конкретном случае и формируется на базе попарных клиентальных отношений сторон, отношений корпоративного

центра и территориальных подразделений.

Наличие же разветвленной вертикально-горизонтальной организационной структуры, характерной для современных нефтегазовых предприятий, организованных в большинстве как вертикально интегрированные компании, может являться одним из основных условий для формирования и развития самоорганизационных начал как неотъемлемой характеристики системы управления, способной оперативно реагировать на вызовы трансформирующейся среды.

Именно это обстоятельство позволяет обосновать необходимость разработки концепции социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса, которая сможет учесть развитие горизонтальных связей через определение нового содержания управления — управления, в основе которого лежат процессы самоорганизации как ответ на вызовы изменений внешней среды, а также современные тенденции развития полисубъектной среды управления, ключевое значение в которой занимает индивид с присущими ему профессиональными компетенциями, творческим потенциалом и способностью к адаптивности и выживаемости в условиях постоянных трансформаций.

При этом, как уже было заявлено ранее, в исследовании не ставится цель разрушить сформировавшуюся систему управления, напротив, происходит выстраивание новой модели управления в сложившихся организационных структурах с постоянной нестабильностью среды функционирования предприятий нефтегазового комплекса.

Управление нефтегазовыми компаниями в соответствии с концепцией социально-ориентированного управления через призму синергетического подхода должно стремиться к формированию самоорганизующейся системы. Как отмечают А. С. Девяткин, Д. Ю. Цыпулев, самоорганизующаяся система — это такая система, которая стремится к своей максимально эффективной деятельности [117], которая в условиях трансформации может трактоваться как

способность сохранять устойчивость и развиваться даже под воздействием разрушающих факторов.

В результате проведенного в предыдущих разделах диссертационного исследования было определено, что нефтегазовое предприятие в современных условиях трансформации — это открытая система, в которой процесс упорядочивания должен быть обусловлен самоорганизацией элементов системы, под которой, как уже отмечалось ранее, понимается целенаправленный процесс, в ходе которого создается, воспроизводится или совершенствуется организация сложной динамической системы с целью ее встраивания в трансформационные процессы.

Одним из ключевых признаков понимания необходимости использования самоорганизации в управлении на предприятиях нефтегазового комплекса является применение проектной деятельности к управлению организацией, которая в силу своей природы может характеризоваться как ответ на вызовы постоянно меняющейся внешней среды.

Проектный подход к управлению бизнес структурами начал зарождаться в начале XX века и получил свое развитие на протяжении прошлого столетия. Большинство российских исследователей И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, Ю. И. Попов и др. рассматривают проект, как «изменение системы», способствующей достижению управленческих результатов [214, 69].

Проектный подход можно охарактеризовать как:

- способ решения наиболее существенных для предприятия задач (Т. Н. Жукова) [135];
- создание или преобразование объекта, обладающего новыми, уникальными свойствами (Э. В. Строилова) [243];
- формальная управленческая методика, в формате которой различные проекты планируются и исполняются как повторяемый, последовательный и измеримый процесс (С. Б. Фисенко) [366];
- систематическое определение и менеджмент проектов, применяемых

предприятием, и взаимодействие этих проектов (А. В. Анцеев) [19].

Российские нефтегазовые компании имеют сегодня успешный опыт в области использования проектного управления. Так, исследования А. Ф. Андреева, В. Д. Зубаревой и А. С. Саркисова, посвященные особенностям проектов, реализуемых в нефтяной и газовой промышленности, свидетельствуют о высокой финансовой рентабельности проектных решений в данной области [19].

Позитивный опыт внедрения проектного управления в нефтегазовой отрасли отмечают В. Н. Фунтов, А. А. Сенько, В. Э. Зайковский, описывая использование элементов проектного управления на предприятиях ПАО «Газпром». Однако все эти практики прежде всего свидетельствуют о достижении таких целевых ориентиров, как повышение экономического дохода, прибыльности, привлечения инвестиций и т. д. [367, с. 23-26.].

Значение же проектного управления в условиях самоорганизации и формирования элементов социально-ориентированного управления предприятиями значительно шире, чем просто достижение экономического результата и в первую очередь определяется его содержательным основанием, определяемом Ю. О. Баклановой как «управление, основанное на проектных технологиях, тесно взаимосвязанное со стратегическим видением организации, предприятия, отрасли, региона, осуществляемое посредством выполнения комплекса отобранных проектов с учетом их взаимозависимости, взаимодополняемости, синергичности» [24]. Однако такие результаты проектного управления, как повышение уровня управляемости, взаимодействия различных специалистов, повышение квалификации участников проекта, привнесение в управленческий процесс новых знаний, компетенций, навыков, нигде не рассматриваются.

Анализ традиционных подходов к управлению проектами, представленных в работах И. Ильинской, А. Ковалева, И. Курдюмова, Ю. Н. Лапыгиной, Н. Г. Ольдерогге, В. Д. Шапиро и др., позволил

систематизировать основные характеристики проектного управления, заложенные в традиционном подходе: целеполагание, четкую ориентированность на конкретный результат; уникальность идей и сочетания действий; сочетание людских и материальных ресурсов, используемых в определенный срок; ориентированность на запросы и изменения внешней и внутренней среды предприятия [214, 69].

Таким образом, можно утверждать, что современные исследования, определяя проектный подход в качестве ключевого в управлении современной организацией, рассматривают его через целеполагание, уникальность и ограниченность ресурсов и сроков. Именно данные условия становятся основанием широкого распространения проектного подхода в управлении предприятиями.

Тем не менее в классическом подходе самоорганизация и полисубъектность не рассматриваются в качестве ключевых преимуществ проектного управления. В современных условиях использование проектного управления, основанного на принципах администрирования, почти исключает самоорганизацию и полисубъектность в основе управленческой деятельности, подавляет инициативу и желание работников проявлять себя.



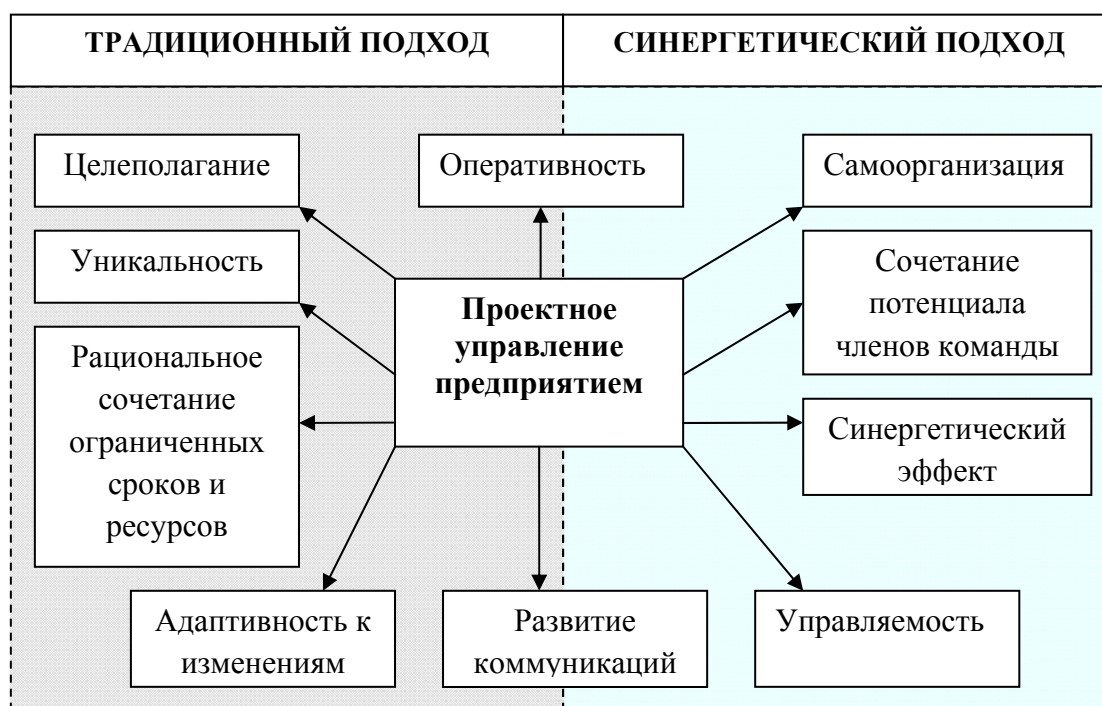


Рисунок 4.2 - Сущностные компоненты проектного управления предприятием

Проведенный в предыдущих разделах диссертационной работы анализ показал, что современные трансформации, проявляющиеся, прежде всего, во внешней среде функционирования предприятий нефтегазового комплекса, требуют расширения содержательных характеристик проектного управления, основанных на увеличении его социально-ориентированных качеств, таких как самоорганизация в проектной команде, усиление внимания к личностным характеристикам сотрудников, формирование условий развития субъектно-субъектной системы управления с развитыми коммуникациями, обеспечением обратной связи и оперативным реагированием на вызовы внешней и внутренней среды организации, и формирование вследствие этого синергетических эффектов (А. О. Арефьев, С. Ефимова, Р. Каплан, О. Клименко, В. Котельников, В. Н. Михеев, В. А. Рач, И. В. Трифонов, А. А. Шестаков и др.).

Следовательно, анализ возможности внедрения проектного управления в формирующуюся концепцию социально-ориентированного управления

предприятиями нефтегазового комплекса через призму синергетического подхода является системообразующим компонентом исследования (рис. 4.2).

Синергетический же подход, исследуемый в данном диссертационном исследовании, а также социальные ориентиры современной управленческой парадигмы заставляют обратить внимание на проектное управление как концептуальное основание, способствующее формированию такой системы управления, которая способна к поиску новых решений для обеспечения стабильности предприятия в условиях постоянных трансформаций за счет внутреннего потенциала, заключенного в персонале организации, сочетании его профессиональных и творческих свойств, способности к самообразованию и саморазвитию за счет развитой коммуникативной среды, обеспечивающей пересмотр организационных ролей субъектов управления. Для этого необходимо обеспечить смену административного подхода в проектном управлении на социально-ориентированный, способствующий изменению статусов участников проектной команды вне зависимости от должностей, развитию основ самоуправления и самоорганизации, проявлению субъективных качеств сотрудников в процессе управления и достижения синергетических эффектов. Актуальность использования проектного управления именно на уровне предприятия — структурного подразделения ВИНК подтверждается и позицией Е. И. Бубликовой, определяющей, что именно на данном уровне реализуется процессно-проектное управление в системе управления ВИНК [52].

Данные обстоятельства требуют пересмотра основания проектного управления предприятием через призму синергетического подхода. Именно синтез синергетического и проектного подхода к управлению предприятием, по мнению С. Н. Прибыткова, позволит решить задачу «оперативной корректировки его деятельности», которая имеет существенное значение в условиях постоянных трансформаций [269].

В связи с этим в рамках разработки концепции социально-ориентированного управления представляется актуальной и важной

возможность объединения принципов систематического и планомерного управления организацией с элементами самоорганизации открытых систем. Это связано с тем, что, с одной стороны, современная система управления предприятием ориентирована на необходимость разработки календарного графика, расчет объемов работ, затрат ресурсов, организацию взаимодействия с персоналом, но при этом, с другой стороны, функционирование предприятия в условиях изменяющейся среды требует постоянных корректировок намеченных целей, ресурсозатрат, средств коммуникаций, что в условиях ВИНК долгосрочно, сложно и ресурсозатратно. Включенность синергетического подхода и социальных ориентиров управления позволит снизить необходимость корректирующих действий со стороны ключевого корпоративного субъекта управления, предоставив возможность подразделениям и филиалам внутри вертикальноинтегрированной нефтегазовой компании самостоятельно адаптироваться к изменениям на условиях самоорганизации.

Предприятия нефтегазового комплекса, как уже было обосновано в предыдущих разделах диссертационного исследования, являются открытыми системами, активно коммуницирующими с окружающей средой. В открытых системах могут происходить явления самоорганизации, усложнения или спонтанного возникновения порядка. Соответственно, синергизм как явление характерно для нефтегазовых предприятий. Тогда можно предположить, что проектное управление как раз и выступает формой самоорганизации, которая реализуется на данных предприятиях в условиях непрерывно меняющейся внешней среды, заданной значениями целого ряда экономических, социальных, политических факторов влияния. При этом «давление» внешней среды не только вносит новые ограничения, оно еще и открывает новые перспективы, уникальные возможности для управления, которые могут быть открыты через социориентированность.

Отсутствие социальных ориентиров при реализации проектного

управления в нефтегазовых компаниях снижает их эффективность, исключает возможности формирования синергетического эффекта от самоорганизации в условиях работы проектных команд, так как именно в команде как самоорганизующейся системе обязательно и должен проявиться синергетический эффект, который должен появиться за счет формирования общности целей у членов команды, четкости распределения ролей, налаживания взаимодействия, эффективного построения информационных потоков, использования мотивации, правил принятия совместных управленческих решений, поведения в конфликтных ситуациях и т. д.

Таким образом, необходимость формирования социальных ориентиров управления нефтегазовыми компаниями в рамках именно проектного управления обусловлено рядом причин:

1. Несмотря на повсеместное использование проектного управления, как отмечает McKinsey & Company, нефтегазовая отрасль не работает по проектному принципу. «Многие российские компании по-прежнему управляют проектами так же, как и операционной деятельностью, то есть придерживаются функционального подхода, не выделяют на проекты людей, которые занимались бы только ими и несли бы ответственность за результаты в целом, и не формируют из специалистов разных профессий проектные команды» [196]. Неприятие проектного управления препятствует естественным процессам самоорганизации, вызванным требованиями внешней среды, снижает способность соучастия работников и их потенциала в управлении и, как следствие, приводит к отсутствию синергетического эффекта проектного управления предприятиями нефтегазового комплекса.

2. Современные исследования в области проектного управления показывают, что ключевым направлением является организация процессов, стандартов и инструментов контроля. Вопросы взаимодействия и мотивации членов проектной компании не исследуются, и это несмотря на то, что представители компаний нефтегазового сектора отмечают данные вопросы как

одни из наиболее важных для развития системы управления отраслью. Так, В. Протасов, директор по развитию бизнеса Балтийской газохимической компании, в своем интервью указывает, что «можно выстроить правильно процессы, можно пригласить правильных подрядчиков, заключив с ними правильный EPC или lump sum turnkey контракт, и они помогут это сделать, можно пригласить опытную команду, которая уже ранее реализовывала проекты, что точно поможет, но даже если это все будет, проект все равно не получится так, как он должен получиться, если у членов команды нет достаточной мотивации» [137]. Причины этого связывают с неверными показателями эффективности проектов, текучестью кадров и рядом других факторов, но необходимо подчеркнуть, что «дефицит компетенции — это устранимая проблема, а дефицит мотивации устранить гораздо сложнее, и она может обойтись заказчику дороже, чем недостаток конкретных компетенций».

3. Трансформационные процессы спровоцировали потребность нефтегазовой отрасли в обученном и опытном персонале, более того, потребность в людях с определенной системой мышления и подходом, способных брать на себя ответственность, работать в команде, поддерживать прозрачные и доверительные связи. Персонал следует обучать этим компетенциям, а также вырабатывать у него определенные поведенческие навыки. Необходимо постоянно передавать know-how, поддерживать и продолжать обучение персонала, в результате чего должен сформироваться такой тип субъекта управления в условиях самоорганизации, который способен «извлекать уроки и действовать на основании примеров и лучших практик самостоятельно, нежели заниматься микро-менеджментом всех действий» [109]. Все это определяет ключевые составляющие формируемой концепции социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса.

## 4.2 Система аттракторов в управлении предприятием нефтегазового комплекса

В современных реалиях эволюция системы управления современными предприятиями нефтегазового комплекса происходит по пути возникновения эмерджентных образований — аттракторов, так как именно через аттрактор осуществляется развитие предприятия как системы, ее переход на новый уровень. «Аттрактор как концепт современной синергетики может быть понят (на основе результатов эволюционной эпистемологии С. Тулмина) как принципиальная инновация, синтезирующая, в себе фундаментальные свойства, системы» [215]. В первой главе при исследовании методологии синергетического подхода было определено содержание категории «аттрактор» и обоснован тезис о том, что именно аттрактор является ключевым элементом притяжения целевых ориентиров системы управления нефтегазовых предприятий в условиях изменяющейся среды. То есть по сути аттрактором сегодня выступает ключевой фактор, обеспечивающий развитие предприятия как системы в конкретных условиях трансформационных изменений.

Тогда развитие предприятия в условиях трансформации можно интерпретировать как спонтанный выбор аттрактора из числа наиболее приемлемых вариантов, формируемых средой в процессе самоорганизации.

Для выделения аттракторов в системе управления на предприятиях нефтегазового комплекса был проведен экспертный опрос, целью которого являлось определение системы аттракторов при формировании концепции социально-ориентированного управления нефтегазовыми предприятиями. В группу экспертов вошли представители консалтинговых фирм, HR-менеджеры, специалисты в области социологии труда, промышленной психологии, консультанты нефтегазовых компаний по управлению. Всего были опрошены 72 человека. Целевой выбор экспертов определялся необходимостью определения компетентного мнения профессионалов в области социального управления применительно к нефтегазовой отрасли.

Репрезентативность оценки экспертов подтверждается статусным положением и профессиональной принадлежностью. Большинство экспертов, принявших участие в опросе, имеют стаж работы в консалтинговых управленческих центрах, исследующих проблемы управления промышленными предприятиями, или являются непосредственными руководителями предприятий и крупных отделов.

Анкета экспертного опроса включала вопросы, касающиеся, во-первых, исследования современных условий управления нефтегазовыми предприятиями, а во-вторых, направлений совершенствования системы управления всех предприятий отрасли с позиции социально-ориентированного подхода.

Экспертный статус респондентов подтвержден стажем работы в нефтегазовой отрасли (табл. 4.1).

Таблица 4.1 - Распределение респондентов по стажу работы в нефтегазовой отрасли

Показатель	Мужчины		Женщины		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
До 1 года	6	8,6	8	11,2	14	19,8
До 3 лет	14	19,3	22	30,4	36	49,7
До 5 лет	8	11,1	9	12,7	17	23,8
Более 5 лет	3	4,8	1	1,9	5	6,7
Всего	32	43,8	40	56,2	72	100

Подавляющее большинство (80,2 %) экспертов работали с нефтегазовыми компаниями более года, а 6,7 % экспертов — более 5 лет. Учитывая, что служба консалтингового сопровождения бизнеса в России насчитывает чуть более 20 лет, то можно говорить о достаточно высоком уровне квалификации выбранных для исследования экспертов, знающих отраслевую специфику.

Ключевыми характеристиками системы управления предприятием являются тип руководства и качества руководителя как субъекта корпоративного управления. Экспертам было предложено выделить

необходимые для внедрения социально-ориентированной концепции управления в условиях кризиса характеристики (таблицы 4.2–4.3).

Таблица 4.2 - Наиболее предпочтительный тип руководства на предприятиях нефтегазовой отрасли с учетом кризисных условий и необходимостью адаптации к изменениям (в % к числу опрошенных)

Показатель	Мужчины		Женщины		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
Авторитарный	2	3	6	8,4	8	11,4
Демократический	19	26,5	22	30,7	41	57,2
Либеральный	0	0	2	2,3	2	2,3
Попустительский	0	0	0	0	0	0
Смешанный (какие стили и почему)	7	10,4	10	13,2	17	23,6
Иное	2	2,3	0	0	2	2,3
Затрудняюсь ответить	1	1,6	1	1,6	2	3,2
Всего	32	43,8	40	56,2	72	100

Большинство экспертов полагают, что для внедрения более прогрессивных технологий управления нефтегазовые компании должны перейти от преобладающего в настоящее время авторитарного стиля руководства демократическому, поскольку без грамотного делегирования полномочий и установления доверительных отношений между руководством и сотрудниками внедрение концепции социально-ориентированного управления на основе синергетического подхода невозможно (57,2 %). Еще 23,6 % полагают, что необходим смешанный тип руководства (авторитарный — на верхних уровнях управления и демократический — на средних и нижних). Таким образом, результаты исследования подтверждают заявленный в предыдущем параграфе тезис о том, что процессы самоорганизации возникают в структурных подразделениях и филиалах в условиях развития полисубъектной среды при демократическом стиле управления.

Формирование в рамках разработки концепции социально-ориентированного управления коммуникативной среды, способствующей



развитию сотрудничества и самоорганизации как условия возникновения синергетического эффекта, основано в том числе на межличностном взаимодействии. Поэтому значимыми характеристиками выступают личностные качества руководителя (таблица 4.3). Экспертам предлагалось выбрать три наиболее важных качества из десяти, на основе которых и был составлен рейтинг личных качеств руководителя.

Таблица 4.3 - Личностные качества, необходимые руководителю (в % к числу опрошенных)\*

Показатель	Всего			Мужчины			Женщины		
	Рейтинг	Человек	Доля, %	Рейтинг	Человек	Доля, %	Рейтинг	Человек	Доля, %
Личная харизма	5	22	30,1	4	11	14,8	6	11	15,3
Авторитет	6	20	27,5	6	7	10,3	5	12	17,2
Профессионализм	8	13	17,6	7	6	8,4	8	7	9,2
Гибкость мышления, умение находить компромиссы	1	43	59,6	1	18	25,3	1	25	34,3
Справедливость	3	29	39,6	2	15	20,4	4	14	19,2
Твердость характера	9	7	10,3	9	5	7,1	9	2	3,2
Креативное мышление	4	26	35,6	5	9	12,5	3	17	23,1
Умение слушать	2	37	51,1	3	13	18,6	2	22	32,5
Ответственность	7	15	20,4	8	6	7,8	7	9	12,6
Этичность поступков	10	6	8,2	10	4	6,2	10	1	2,0
Всего человек		72	100		32	43,8		40	56,2

\* — поскольку респондентам было предложено выбрать 3 наиболее важных позиции, сумма процентов составляет 300%. В колонке « доля » указано, сколько респондентов выбрали данный признак из всей выборки.

В результате анализа рейтинг качеств руководителя сформировался следующим образом (рис. 4.3).



Рисунок 4.3 - Рейтинг личностных качеств руководителей

Сформированный экспертами рейтинг показал, что в современных трансформационных условиях на второй план уходят личностные качества, характерные для традиционной административно-командной системы управления, а на первый план выходят коммуникативные личностные качества (рис. 4.3).

Таким образом, предлагаемая концепция кардинально меняет роль руководителя в структуре организации — с властного распорядителя на умелого фасилитатора (специалиста по групповым и межличностным коммуникациям, от англ. Facilitator – «посредник»). Главной задачей руководителя нового типа является обеспечение, прежде всего, необходимого движения производственной информации, а также организация взаимодействия сотрудников как членов единой сплоченной команды. Отсюда и значимость двух других качеств, занявших в рейтинге экспертов 3-е и 4-е место: справедливость (на нее указали 39,6 % респондентов) и креативное мышление (35,6 % экспертов). Очевидно, что только справедливость, открытость и понятность распоряжений руководства может встретить поддержку и

понимание со стороны подчиненных. Без этих качеств система управления не сможет стать гарантом гибкости и адаптивности организации к внешней среде. Можно констатировать, что в новых реалиях личностные характеристики руководителей начинают уступать место коммуникативным навыкам. Об этом же свидетельствует и крайне низкий рейтинг таких качеств, как ответственность (7-е место), профессионализм (8-е место), твердость характера (9-е место) и этичность поступков (10-е место).

Существенное значение для возникновения процессов самоорганизации как своевременной реакции на изменения внешней и внутренней среды имеет организационная структура предприятия. Именно она определяет условия и возможности кооперации потенциалов сотрудников и возникновения синергетических эффектов их деятельности.

Таблица 4.4 - Преобладающая организационная структура на предприятиях нефтегазовой промышленности (в % к числу опрошенных)

Показатель	Мужчины		Женщины		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
Линейная	0	0	0	0	0	0
Линейно-функциональная	18	24,4	20	27,2	37	51,6
Дивизиональная	11	15,7	13	18,1	24	33,8
Проектная	0	0	2	3,3	2	3,3
Матрично-проектная	3	3,7	3	3,7	5	7,4
Процессная (горизонтальная)	0	0	0	0	0	0
Сетевая	0	0	0	0	0	0
Затрудняюсь ответить	0	0	3	3,9	3	3,9
Всего	32	43,8	40	56,2	72	100

Большинство экспертов считают, что типичными для нефтегазовой отрасли являются организационные структуры типа линейно-функциональной (51,6 %) и дивизиональной (33,8 %). Другие структуры встречаются, по их мнению, значительно реже. Почти не встречаются в отрасли сетевые и

процессные (горизонтальные) организационные структуры, крайне редки и проектные формы организации. В последние годы начинают приобретать популярность матричные структуры управления, но они пока встречаются редко, на них указали лишь 7,4 % экспертов (табл. 4.4). Такая оценка весьма объективна, так как отраслевые особенности нефтегазового комплекса диктуют жесткие (механические) типы организационных структур и, соответственно, жесткие типы структур управления.

Безусловно, такое построение организационных структур выступает ключевым недостатком действующей системы управления. Эксперты отмечают, что в современных условиях предприятиям не хватает гибкости для своевременного реагирования на меняющиеся условия, что в условиях кризисных трансформаций может приводить к негативным последствиям для деятельности предприятия.

Таблица 4.5 - Оценка уровня организационных структур действующих предприятий нефтегазовой отрасли в современных условиях (в % к числу опрошенных)

Показатель	Мужчины		Женщины		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
Оптимальна для отрасли	5	6,9	9	12,3	14	19,2
Не всегда оптимальна, иногда дает сбои	2	2,6	2	2,6	4	5,2
Устарела, не хватает гибкости	17	23,1	18	25,6	35	48,7
Устарела, требуются изменения	6	9	10	14,5	17	23,5
Затрудняюсь с ответом	2	2,2	1	1,2	2	3,4
Всего	32	43,8	40	56,2	72	100

Оптимальными для нефтегазовой отрасли и наиболее часто используемыми линейно-функциональные и дивизиональные организационные

структуры считают лишь 19,2 % экспертов. 48,7 % экспертов признают, что им не хватает гибкости, а еще 23,5 % полагают, что эти структуры устарели и требуют радикальных изменений (табл.4.5).

В современных реалиях нефтегазовым компаниям для своевременности реагирования на изменения, сохранения устойчивости необходимо активнее внедрять другие типы организационных структур, среди которых наиболее перспективной может стать матрично-проектная структура, способная влиять на такие значимые процессы, как самоорганизация и социальные ориентиры управления.

Таблица 4.6 Оптимальная организационная структура предприятий нефтегазовой промышленности (в % к числу опрошенных)

Показатель	Мужчины		Женщины		Всего	
	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %	Количество человек	Доля, %
Линейная	0	0	0	0	0	0
Линейно-функциональная	2	2,1	3	4,2	5	6,3
Дивизиональная	7	9,2	7	10,3	14	19,5
Проектная	0	0	2	3,3	2	3,3
Матрично-проектная	23	31,7	26	36,1	49	67,8
Процессная (горизонтальная)	0	0	0	0	0	0
Сетевая	0	0	0	0	0	0
Затрудняюсь ответить	1	0,8	2	2,3	2	3,1
Всего	32	43,8	40	56,2	72	100

Результаты исследования подтвердили, что для реализации таких концептов в управлении современными нефтегазовыми предприятиями, как социально-ориентированность, самоорганизация и синергия необходимо сформировать матрично-проектную структуру, в которой стандартная линейно-функциональная (дивизиональная) структура органически сочетается с проектной при решении конкретных производственных задач. Эта структура является современной, она получила широкое распространение в крупных

мировых корпорациях в нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отраслях и в ряде отечественных нефтегазовых компаний. Лишь 19,5 % экспертов полагают, что дивизиональная структура отвечает всем требованиям трансформационных процессов в системе управления современными российскими нефтегазовыми корпорациями. Представляется, что они правы лишь отчасти — действительно, крупные и гигантские производства требуют достаточно жестких организационных структур, а проектная часть лишь добавит им гибкости, столь необходимой в кризисных условиях (табл. 4.6).

Результаты исследования свидетельствуют и о том, что действующие предприятия нефтегазовой отрасли являются достаточно ригидными, с преобладанием авторитарно-бюрократических методов управления, оставшихся в наследие еще от советских времен. Очевидно, что такие предприятия достаточно слабо адаптируются в жестких конкурентных условиях современного мира. И если до сих пор на их стороне был факт дефицита сырья, то в связи с технической революцией XXI в., развитием технологий более полной добычи и переработки сырья, возможностями добывать сырье в труднодоступных местах и др. нефтегазовые предприятия встали перед фактом роста конкуренции со стороны стран Азии и Африки, с избытком обеспечивших мир относительно дешевым сырьем. В связи с этим современные трансформационные условия требуют от предприятий нефтегазового комплекса большей мобильности, инновационности и повышения эффективности деятельности с использованием в том числе нематериальных ресурсов, сконцентрированных в потенциале работников предприятий.

Резюмируя мнение экспертов, можно отметить, что большинство из них признают необходимость изменений системы и структуры управления на предприятиях нефтегазовой отрасли. Эксперты подтверждают целесообразность внедрения принципов синергетического подхода — единственного подхода из существующих междисциплинарных направлений, изучающего поведение сложных открытых диссипативных систем в условиях

кризиса и, более того, предлагающего решение по повышению устойчивости социально-экономических образований.

Экспертный опрос показал, что, во-первых, очевидно несоответствие между существующими системами управления предприятиями и требованиями к управлению со стороны общества, внешней социальной среды, во-вторых, предлагаемые методы социально-ориентированного управления демонстрируют возможность реализации преобразований систем управления, касающихся основных компонентов: коммуникативной структуры, роли лидера и стиля управления, системы мотивации.

К примеру, эксперты согласились с тем, что концепция социально-ориентированного управления существенно меняет роль лидера — с авторитарно-бюрократического на коммуникативно-фасилитаторский тип. Руководитель на современном предприятии выступает скорее в роли посредника профессиональных коммуникаций, целью которого являются донесение основной стратегической цели организации до каждого исполнительного звена, сбор, накопление и анализ обратной информации о производственном процессе, внедрение проектных форм работы, способствующих повышению интереса сотрудника к выполняемой деятельности, его соучастию в процессе управления и реализации собственного потенциала в процессе повышения эффективности предприятия. В новых условиях руководитель из распорядителя превращается в координатора, советчика и наставника, предлагая подчиненным определенную самостоятельность в решении целого круга подотчетных им задач.

Также эксперты прогнозируют необходимость замены распространенных на действующих предприятиях нефтегазового комплекса линейно-функциональных и дивизиональных структур более гибкими проектно-матричными формированиями, где ключевым условием является формирование проектных команд, включенных в систему управления.

Преобразования согласно авторской концепции социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазовой отрасли, как уже отмечалось ранее в диссертационном исследовании, обусловлены нестабильностью внешней среды, доминированием социальных ориентиров управления, а также необходимостью вовлечения ресурсов работников в процесс разработки и реализации управленческих решений, поэтому они затрагивают самые глубинные структуры предприятий как сложных открытых социально-экономических систем. Внедрение проектного подхода к управлению с учетом его социальной ориентированности может способствовать росту значимости индивидуальных вкладов каждого сотрудника в производственный процесс, повышению удовлетворенности условиями труда, развитию творческой самореализации, креативного мышления сотрудников на всех этапах производственного процесса, появлению возможностей для проявления лидерских качеств рядовых сотрудников.

Схематически планируемые преобразования можно представить следующим образом (рис. 4.4).

В тоже время рост производительности труда невозможен без изменения организационной культуры, поведенческих ценностей и установок, роста самосознания сотрудников. Кроме того, встает весьма непростой вопрос при внедрении данных преобразований — это вопрос сохранения и обеспечения достаточно жесткой трудовой дисциплины, необходимость которой обусловлена вредными и опасными условиями труда в отрасли, многостадийностью производства, качество каждого этапа которого зависит от предыдущих этапов обработки нефтяного и газового сырья.



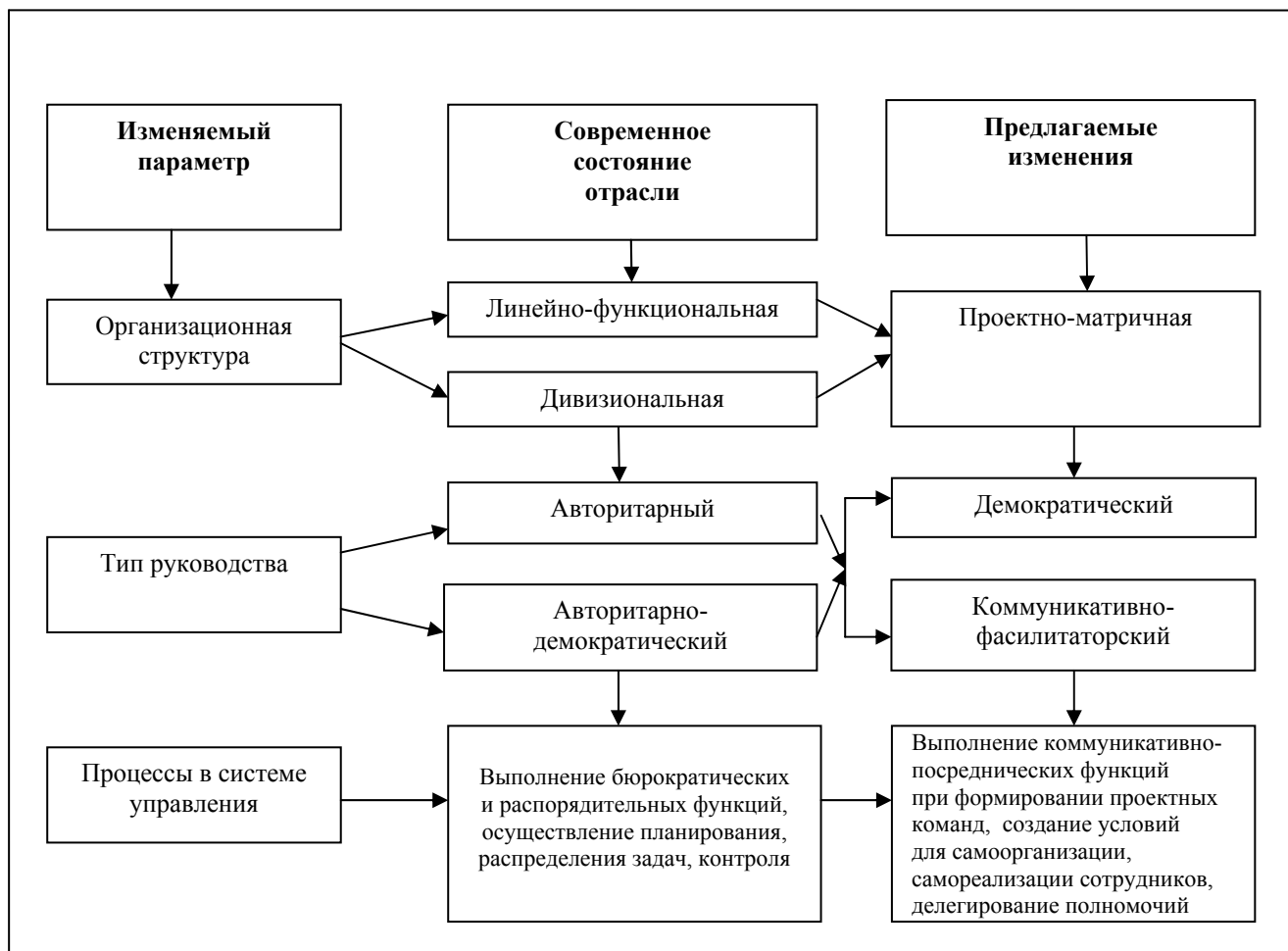


Рисунок 4.4 - Преобразование системы управления на предприятиях нефтегазового комплекса в рамках социально-ориентированной концепции

В связи с этим в основе необходимых преобразований лежит разработка системы мотивации, создающей специальные социальные условия, в которых социальная среда готова к принятию новых установок в рамках организационной деятельности. Здесь представляется возможным воздействие, прежде всего, на мотивационный компонент, как побудитель организационной деятельности и основу формирования поведения и профессионального самосознания сотрудников.

Именно в этом аспекте трансформация управления системой трудовой мотивации на основе соучастия сотрудников будет способна стать основой успешной реализации всей социально-ориентированной концепции управления, так как трудовая мотивация как компонент системы управления приобретает

особенное значение в условиях трансформации в связи с тем, что в процессе организационных изменений единственным стимулом часто выступает только мотив сотрудника на выполнение тех или иных организационных действий (рис. 4.5).

Как уже подчеркивалось ранее в предыдущих разделах диссертационного исследования, традиционная система трудовой мотивации, основанная на экономических стимулах, в социально-экономических нестабильных условиях перестает быть эффективной. Этой же позиции придерживаются, например, О. М. Кирилук, и Е. Ю. Легчилина, отмечая, что при системных изменениях происходит трансформация части или всей системы управления, соответственно, существующая система мотивации, эффективно действующая в условиях стабильности, перестает работать [173].

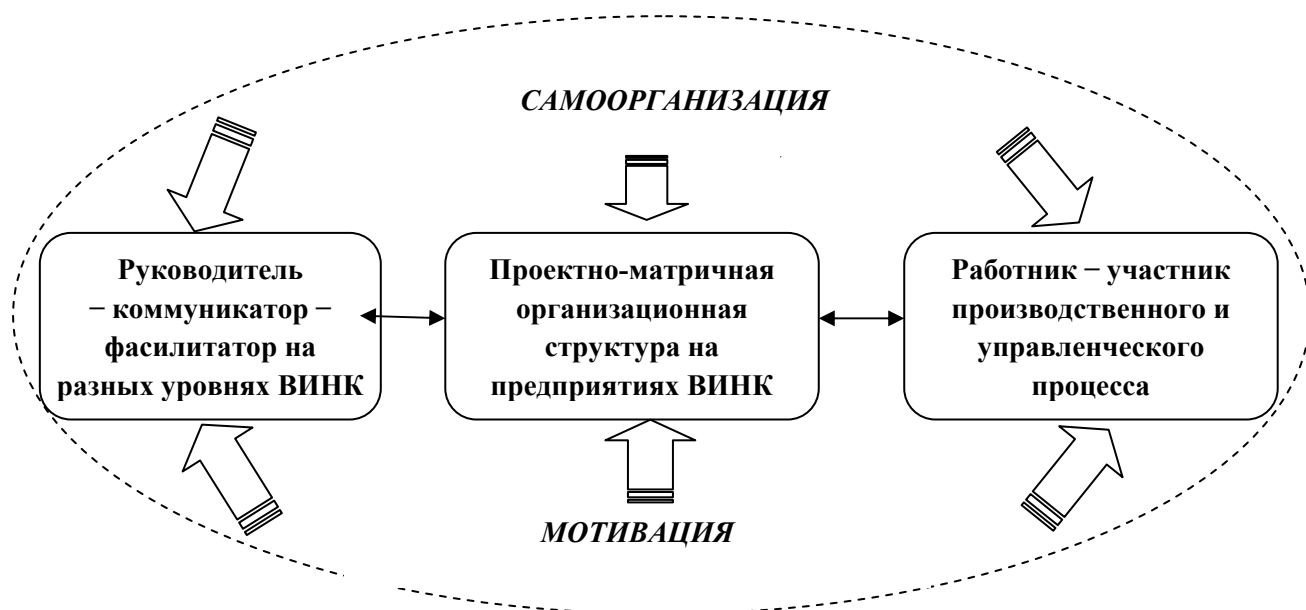


Рисунок 4.5 - Система аттракторов в управлении нефтегазовой компанией

С целью апробации синергетического подхода к управлению в предыдущем разделе были проанализированы результаты социологического исследования по оценке системы управления мотивацией сотрудников нефтегазовой отрасли, которые показали, что основными внутренними мотивами выбора данного предприятия являются высокий уровень заработной

платы и социальной защищенности, а также престиж работы в нефтегазовых компаниях. Поэтому закономерно, что основными мотивирующими факторами, используемыми на предприятиях нефтегазовой отрасли, являются материальные стимулы — заработная плата, премии, высокий уровень социального обеспечения (добровольное медицинское страхование, ведомственные школы, детские сады, оплата учебы детям, компенсация затрат на отдых, ведомственные санатории-профилактории и т. д.). Среди немонетарных методов мотивации преобладают весьма устаревшие приемы административно-командной системы — грамоты, размещение фото на доске почета и т. д. На протяжении длительного исторического периода на многих промышленных предприятиях, в том числе и в нефтегазовом комплексе, активно применялась в качестве системы мотивации труда модель «кнута и пряника», которая и в настоящее время еще не изжила себя. По мнению Р. Уотермена, «было время, когда люди были “факторами производства”. Управление ими ненамного отличалось от управления машинами и капиталом. Этого больше нет. Люди этого не терпят. И если когда-то подобный метод управления людьми и позволял повышать производительность труда, то сегодня он дает обратный эффект. Люди теперь стали личностями, и ими следует управлять по-другому» [360].

Результаты проведенного исследования показали, что на предприятиях нефтегазовой отрасли почти не применяются методы психологического стимулирования — формирование командного духа, атмосферы сотрудничества, творчества; поощрение креативного мышления; повышение индивидуальной ответственности за качество своего труда; повышение значимости и престижности работы каждого сотрудника; предоставление широких перспектив карьерного роста и т. д. О том, что социально-психологическим стимулам на предприятиях нефтегазовой отрасли почти не уделяется внимания, свидетельствует и отношение сотрудников к рабочему месту — большинство расценивают работу в качестве источника накопления

денежных средств и не планируют оставаться в компании дольше необходимого срока. В тоже время преданность и лояльность сотрудников корпорации, осознание ими значимости своего труда, чувство ответственности за его результаты способны существенно повысить не только прибыль и производительность труда, но и устойчивость предприятий к внешним кризисам.

Таким образом, именно эти факторы могут выступать в качестве основных в предполагаемой концепции социально-ориентированного управления на предприятиях нефтегазового комплекса.

Для более точного описания характера предлагаемых изменений системы мотивации необходимо дать характеристику существующим классификациям методов внешней мотивации работников к эффективному труду.

При социологическом исследовании мотивации была использована распространенная классификация — по направленности мотивов (внешняя и внутренняя) и по характеру воздействия (экономические, административные и социально-психологические мотивы) [107].

Для более точного описания предлагаемой авторской концепции представлена другая классификация, охватывающая методы внешней мотивации. Ее предложили в своей работе Д. Синк и С. Скотт [310]. Согласно их точки зрения, все методы мотивации работников можно разделить на четыре основные группы:

- мотивация, в основе которой лежит «теория подкрепления» (материальное и нематериальное поощрение требуемого поведения и наказание за нежелательное поведение);
- мотивация целевым методом (постановка перед сотрудниками четких, ясных, достижимых промежуточных целей и задач);
- мотивация методом «обогащения труда» (создание комфортных условий);
- мотивация методом вовлечения в управление.

Кратко рассмотрим представленные методы мотивации сотрудников. Для сравнения матрицы мотивации сотрудников, принятых на большинстве предприятий нефтегазовой отрасли, и определенной методом анкетирования, необходимо проанализировать вышеприведенные методы мотивации.

1. Методы мотивации, основанные на «теории подкрепления», включают в себя все прямые методы воздействия, где взаимосвязь «поведение — реакция на него со стороны руководства» очевидна. В их основе лежит выработка у человека негативных или позитивных представлений о том или ином виде поведения: желательное для системы управления организацией поведение поощряется, в то время как за нежелательное поведение следуют санкции.

Один из ведущих американских социологов-бихевиористов Б. Ф. Скиннер выделил следующие виды прямых воздействий — мотиваторов, вызывающих подкрепление поведения: позитивное подкрепление (материальное вознаграждение, моральное поощрение); негативное подкрепление (применяется при нежелательном поведении сотрудника, заключается в отсутствии поощрений, неявном или высказанном неодобрении); гашение (поведение игнорируется, в результате чего «гасится» связь между стимулом и соответствующим поведением работника); наказание (за нежелательным поведением сотрудника следует негативное для последнего воздействие с целью закрепить в его сознании нужную модель поведения) [481].

К мотивации, основанной на теории подкрепления, относится подавляющее большинство стимулов, используемых на нефтегазовых предприятиях. Это все виды заработной платы и премирования работников; социальные пакеты (добровольное медицинское страхование, оплата транспорта, санаторно-курортного лечения, спортивного зала, добровольное страхование и т. д.); нематериальные стимулы: свободное время (в виде дополнительных отгулов и отпусков, гибкого графика работы и т. д.), карьерный рост (возможность продвижения по службе как награда за хорошую работу); моральное стимулирование (грамоты, доска почета и т. д.); оплата

обучения; участие в социальных программах (распределение ведомственного жилья, детские сады, оплата обучения детей, добровольное пенсионное страхование и т. д.), льготное кредитование.

2. Метод мотивации через постановку целей. Еще П. Друкер отмечал, что одной из причин некачественного управления служит неумение руководителей ставить перед подчиненными четкие и понятные цели. Он видел в качестве основной причины неудач управления несоответствие целей, представлений, организационной культуры организации целям, задачам, представлениям работников [26, с. 148].

В 1968 году Э.Локк предложил рассматривать мотивацию работников через постановку целей, где под целью он понимал описание будущего желательного состояния системы (в частности, организации) [211]. Для того чтобы цели, которые ставит система управления перед сотрудниками, служили действенными стимулами, они должны отвечать следующим критериям: быть ясными, четкими; быть понятными, «прозрачными»; служить нормативами (ориентирами) при подведении итогов и оценке результатов труда; не противоречить целям индивида, которому они были предложены в виде рабочего метода; в оптимальном случае — должны сопутствовать личным целям индивида [210].

Если сотрудник имеет четкие, ясные, достижимые, реально ощутимые цели, он работает с большим вдохновением, чем при непонимании им смысла своего труда. Однако стимулирующим действием обладают не все цели. Согласно Э.Локку, наилучший результат дают средние и сложно достижимые цели. Легкие цели в скором времени перестают быть поводом для стимулирования труда. Они хороши лишь на этапе освоения метода.

В сложной открытой социально-экономической системе основная роль отводится целеполаганию, то есть координации функций руководителей различного звена и консолидации их с рядовыми сотрудниками для выполнения общей цели.

Достоинствами данного метода управления мотивацией, которые оптимально подходят в рамках проектного управления, являются четкое построение иерархии целей, понятность кардинальной стратегии предприятия для самого руководства; взаимоувязывание целей и текущих задач и координация деятельности всех звеньев управления и отдельных подразделений предприятия; четкость и понятность, а следовательно, справедливость оценки труда сотрудников; развитие у сотрудников чувства ответственности за результаты труда; изменение организационной культуры в плане установочных ценностей на большую лояльность сотрудников к корпоративной культуре (общность и понятность целеобразования как непрерывного производственного процесса); широкие возможности для формирования обратной связи с сотрудниками, в том числе по вопросам обсуждения целей организации.

3. Мотивация методом «обогащения труда» (создание комфортных условий). Данный метод мотивации основан, прежде всего, на постулатах теории научной организации труда, разработанной еще в 50—60-х гг. XX в. Согласно данному методу в основе нормирования труда лежит исследование производственных процессов и отдельных процедур, взаимодействие сотрудников во время производства рабочих операций, сотрудничество людей и механизмов. В результате появились такие стимулы, как специализация и стандартизация труда.

Суть метода состоит в отказе от жесткого технократического проектирования рабочих процессов и рабочих мест. Концепция «обогащения труда» предполагает наличие совокупности методов организации, оптимально учитывающих потребности производства и отдельных работников.

Данный метод предполагает организацию многофункциональных рабочих мест, характеризующихся разнообразием возможного выполнения на них работ и услуг с целью максимального снижения монотонности труда. Такие рабочие места требуют постоянного профессионального роста, обновления

профессиональных навыков, осознания сотрудниками коллективной и индивидуальной ответственности за достижение целей своего труда.

Метод «обогащения труда» предполагает постоянную систему совершенствования сотрудниками своих профессиональных навыков, четкость, ясность, согласованность целей и задач, повышение значимости индивидуальных заданий каждому звену, рост самостоятельности и ответственности сотрудников.

#### 4. Метод вовлечения работников в управление производством.

Привлечение работников к участию в управлении производственным процессом может включать в себя несколько способов: привлечение к принятию управленческих решений; привлечение к участию в собственности (акционерный капитал) и привлечение к участию в разделении прибыли (премирование работников за счет прибыли пропорционально результативности труда), что эффективно развивают у работников чувство ответственности за проделанную работу, чувство профессиональной гордости, коллективизма.

Участие сотрудников в управлении производством может происходить на нескольких уровнях: на уровне одного рабочего места, группы работников, объединенной по функциональному или проектному признаку, а также на уровне всей организации. Чаще всего последнее осуществляется посредством общественных организаций — профсоюзов. К другим формам участия можно отнести кружки качества, организационные комитеты и другие общественные образования, которые берут на себя часть управленческих функций.

В настоящее время данный метод достаточно широко используется за рубежом, что привело к формированию отдельного вида организаций — так называемых «партисипативных» компаний, в которых каждый работник несет материальную ответственность и участвует в разделении прибыли от своего труда в зависимости от занимаемой должности. Основным недостатком таких предприятий являются недостаточная заинтересованность сотрудников в



инновациях, чрезмерное стремление к минимизации рисков, когда предприятием упускаются существенные возможности, «размытость» границ индивидуальной и должностной ответственности, и т. д. Однако основная причина недостатка этого метода кроется не в неумении работников управлять, а в неумении нахождения и постоянного соблюдения определенного баланса между свободой и ответственностью.

В тоже время к существенным достоинствам метода участия работников в управлении производством можно отнести рост качества продукции за счет роста ответственности и самоконтроля, поддержание высокого уровня мотивации за счет личной заинтересованности в качестве и скорости производственного процесса, рост уверенности в себе и самооценки сотрудников, улучшение качества взаимодействия управляющих и сотрудников, уменьшение количества конфликтов с работниками, повышение чувствительности работников к планируемым организационным изменениям, увеличение удовлетворенности трудом.

Сравнивая рассмотренные выше методы мотивирования сотрудников с применяемыми на современных предприятиях нефтегазовой отрасли, можно констатировать, что в настоящее время практически единственными методами мотивации работников являются мероприятия первой группы (мотивация, основанная на «теории подкрепления поведения»). Три другие группы почти не применяются.

Схематически действующую систему мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли можно представить в виде схемы (рис. 4.6).

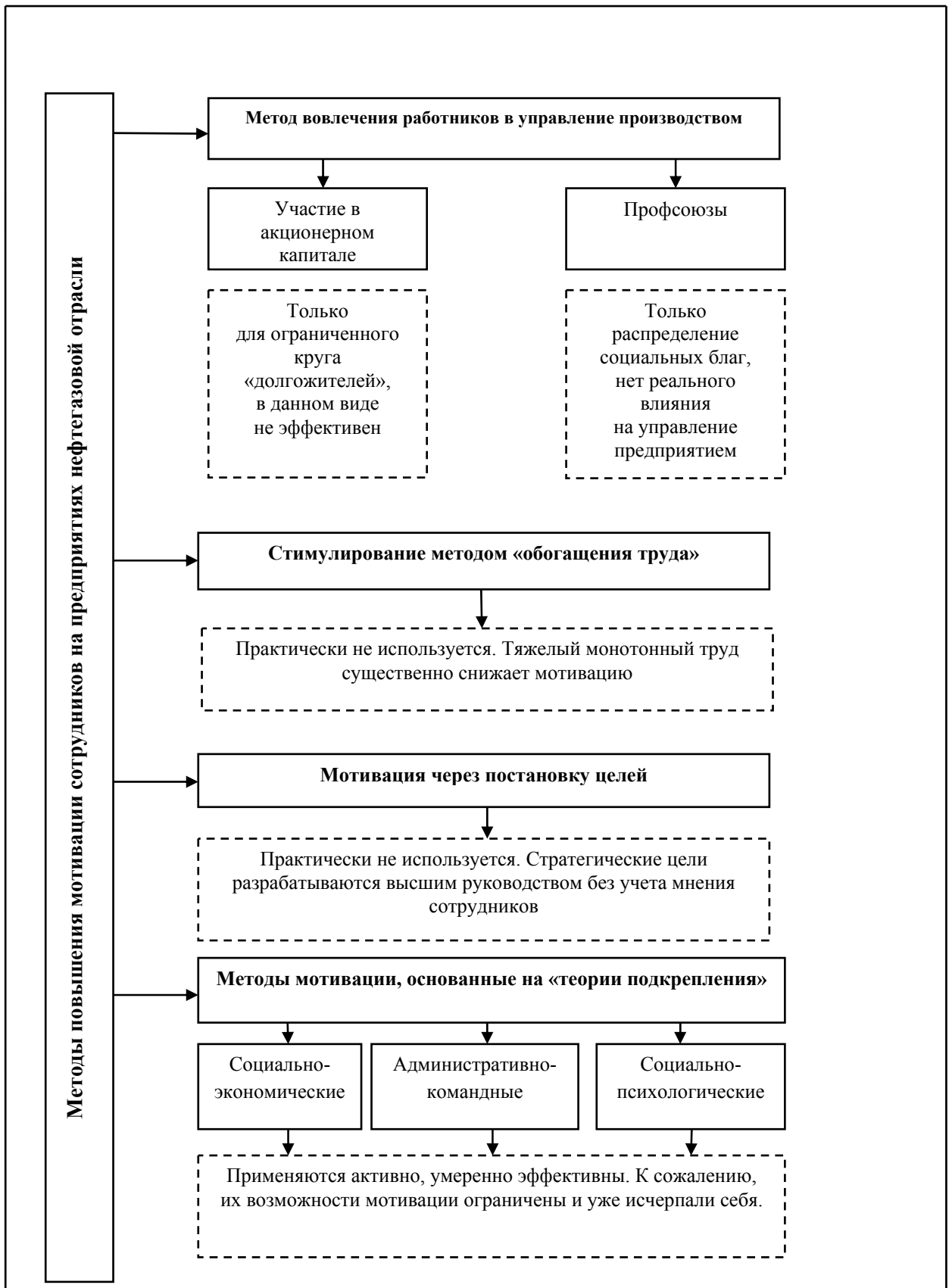


Рисунок 4.6 - Система мотивации сотрудников предприятий нефтегазовой отрасли

Таким образом, можно констатировать, что метод постановки целей на предприятиях нефтегазового комплекса почти не используется. Стратегические цели нефтегазовых корпораций, как правило, формируются высшим руководством на головном предприятии компании, без обсуждения с руководителями нижестоящих звеньев и тем более рядовыми сотрудниками. К исполнителю они доходят, уже пройдя несколько звеньев управления, каждое из которых конкретизирует цель, внося в нее свои коррективы, что приводит к постепенному накоплению искажений и частому непониманию между руководителями и сотрудниками предприятий.

Метод «организации рабочего места», направленный на снижение монотонности и повышение качества трудового процесса, в нефтегазовой отрасли применим частично, так как зачастую производственный процесс требует строгого соблюдения технологий, не давая возможности проявления творчества. Тем не менее выходом из ситуации могло бы стать перемещение рабочих одинаковой квалификации внутри производственного цеха, проектной команды на места с различным набором производственных функций и уровня ответственности. Конечно, это требует некоторых дополнительных затрат на обучение работников, однако приведет к появлению так называемых «универсальных» сотрудников, способных к лучшему взаимопониманию, поскольку каждый из них побывал на месте другого. Такое перемещение повышает удовлетворение работников от трудового процесса, поскольку снижается монотонность труда. Перемещение на другие рабочие места снижает степень привыкания сотрудника к факторам, выходящим за рамки нормальных показателей, и заставляет реагировать на них более внимательно — «свежий» взгляд позволяет значительно раньше заметить признаки технических неполадок и устранить их еще до достижения критических величин, ведущих к простою производства. Кроме того, немаловажным моментом формирования команды «универсалов» служит и взаимозаменяемость работников, когда увольнение одного или нескольких человек не приведет к вынужденной

остановке производственного процесса. Следовательно, применение данного метода позволяет увеличить адаптацию производственных процессов к влиянию кризисных условий, всегда сопровождающихся повышением уровня нежелательных кадровых процессов.

Метод вовлечения работников в управление применяется лишь на некоторых предприятиях нефтегазового комплекса и лишь в небольшой степени. Как правило, это предоставление наиболее квалифицированным, опытным сотрудникам с большим стажем работы на данном предприятии начального пакета акций. К сожалению, недоверие людей к биржевым механизмам, неустойчивость отечественной экономики, когда акции компаний могут в течение года неоднократно меняться в стоимости, существенно снижают эффективность данного метода. Относительная «элитарность» выделения пакета акций (только «долгожителям» компании, занимающим пост не ниже главного специалиста или главного инженера подразделения) делает данный стимул малоэффективным. Требуется большая вовлеченность сотрудников в процесс управления, что позволит повысить их значимость и будет существенно способствовать формированию командного духа.

К положительным моментам системы мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли следует отнести то, что на большинстве из них продолжают действовать органы самоуправления сотрудников — профсоюзы. Однако их структура и функции в большинстве случаев заимствованы из советских предприятий, их роль в управлении существенно ограничена и в основном сводится к распределению социальных льгот, поэтому значительного влияния на управление трудовыми процессами профсоюзы не имеют.

Представляется, что распределение методов мотивации с учетом принципов синергетического подхода должно быть иным. На первое место должны выйти методы мотивации, повышающие участие сотрудников предприятия в процессе управления. Прежде всего, это метод партисипативности (участия в управлении) и метод целеполагания, которые

должны работать в комплексе. В противном случае их эффективность может быть снижена.

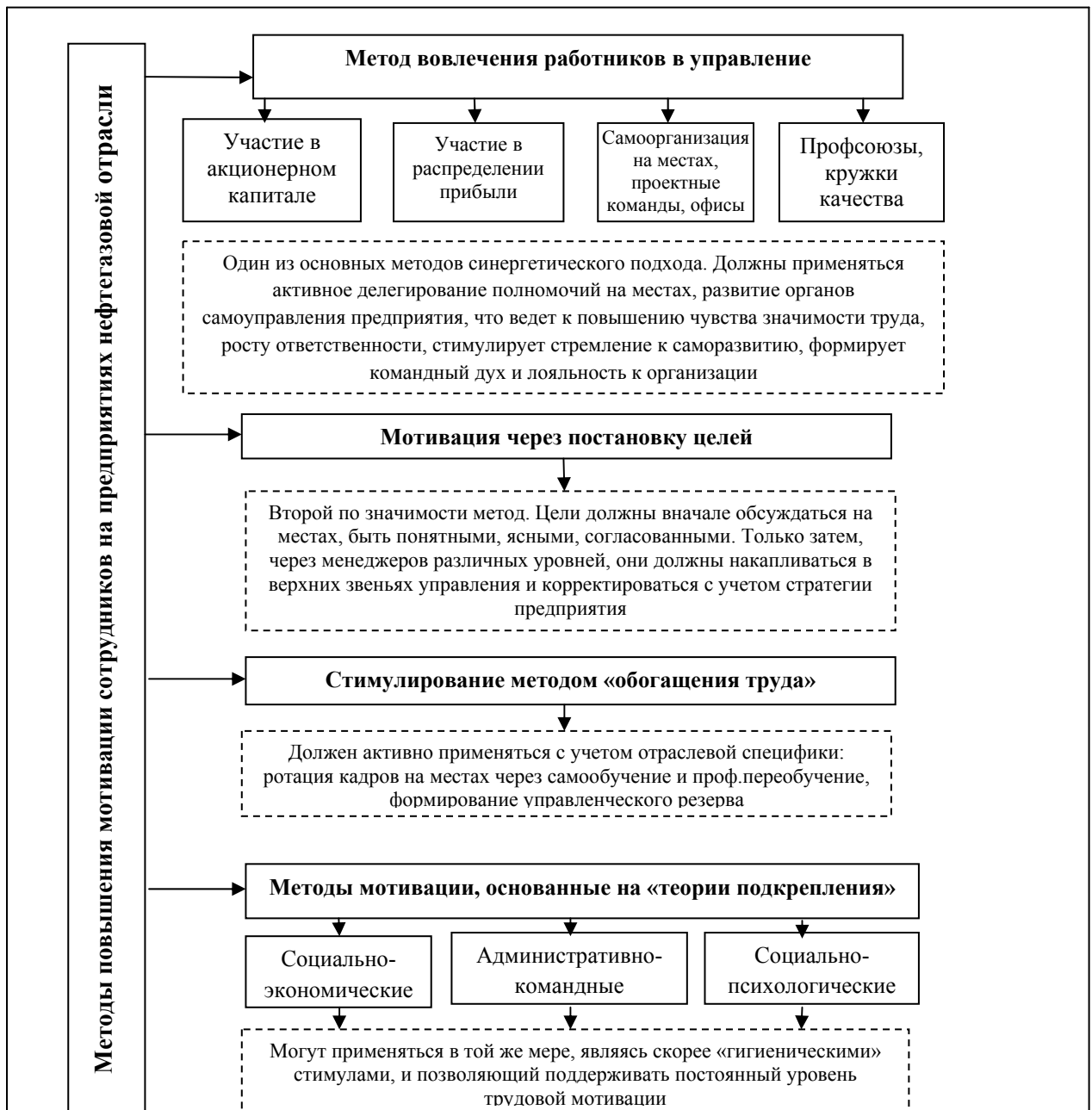


Рисунок 4.7 - Система мотивации сотрудников предприятий нефтегазовой отрасли в условиях социально-ориентированной системы управления

Метод «организации рабочих мест» способен существенно дополнить два первых метода, повышая интерес сотрудников к трудовому процессу, а следовательно, будет возрастать удовлетворенность качеством трудовой жизни,

лояльность к компании, и в конечном итоге вырастет устойчивость корпорации к кризисным условиям. Схематически систему мотивации в рамках предлагаемой концепции социально-ориентированного управления на основе синергетического подхода можно представить следующим образом (рис. 4.7).

Таким образом, мотивация сотрудников через процесс самоорганизации в рамках проектной организационной структуры становится определяющим аттрактором современной системы управления предприятиями нефтегазового комплекса. Синергетический подход меняет парадигму мотивации сотрудников, выводя на первые места нетрадиционные, нестандартные методы стимулирования, направленные на стимулирование сотрудников к саморазвитию и самоорганизации. В рамках синергетического подхода ключевыми являются качество социальных связей между управляющей и управляемой подсистемами, которые определяют единство адаптации и самоорганизации предприятия. Соответственно, общественная мотивация, система поощрений, социальные факторы, усиливающие трудовую мотивацию, приобретают приоритетное значение, так как позволяют интегрировать сотрудников в социальную организационную среду, что в условиях трансформации является эффективным способом поддержания стабильности предприятия.

Методы прямого стимулирования или наказания отходят на второй план, почти исчерпав себя в современных условиях производства. Поскольку они носят скорее демотивационный характер, при достижении определенного уровня их стимулирующее влияние существенно снижается. Однако полная отмена данной группы мотиваторов или снижение их до критических показателей, как правило, ведет к росту недовольства сотрудников и массовым увольнениям. Представляется, что все четыре метода мотивации в устойчивой саморазвивающейся социально-ориентированной организации должны сочетаться и применяться в комплексе. При этом следует учитывать важность организационных методов (целеполагание, организация рабочих мест),

потенциал которых явно недооценивается на предприятиях нефтегазовой отрасли, многие из которых продолжают свое существование в измененном виде еще со времен социалистической эпохи. Все это требует систематизации основ концепции социально-ориентированного управления с использованием синергетического подхода.

#### 4.3 Концепция социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса в условиях трансформации на основе синергетического подхода

Анализ современного состояния системы управления предприятий нефтегазовой отрасли и основных проблем, касающихся социальных условий их функционирования, проведенный в диссертационном исследовании, позволяет утверждать, что разрешение многих противоречий возможно при модернизации систем управления предприятия нефтегазового комплекса. Модернизация систем управления в рамках рассмотренного синергетического подхода и социально-ориентированного управления требует разработки специальной концепции, позволяющей решить обозначенные проблемы управления предприятиями нефтегазового комплекса.

Предлагаемая авторская концепция базируется на принципах и положениях социально-ориентированного управления, разработанных критериев оценки синергетических эффектов и свойств системы управления и организационной среды, методов и способов управления системой социальных отношений, сложившихся в нефтегазовых компаниях.

Такая концепция необходима и актуальна для современных предприятий нефтегазового комплекса, которые имеют полный производственный цикл: от геологоразведки до сбыта нефтепродуктов потребителям.

В рамках представленной концепции социально-ориентированного управления, основанной на синергетическом подходе, объектом выступают

социальные практики управления, реализующиеся через отдельные компоненты системы социального управления на предприятиях нефтегазовой отрасли. Объект определялся, исходя из задач и цели настоящего исследования, которые реализовывались при помощи изучения организационной среды предприятий нефтегазового комплекса в условиях трансформации. Предмет, на который направлено действие концепции, также определен рамками настоящего исследования, которые заключались в анализе социальных аспектов реализации социально-ориентированного управления, и характеризуется следующими аспектами воздействия:

- политические, социально-экономические, административные, правовые, рыночные отношения, которые складываются между органами государственной власти, местными администрациями, рыночной средой (конкуренты, поставщики, подрядчики, заказчики) и системами социального управления на предприятиях нефтегазовой отрасли;

- социально-экономические, административно-правовые, социально-психологические отношения, складывающиеся между различными уровнями систем управления исследуемой группы предприятий;

- социально-экономические, административно-правовые, трудовые, дисциплинарные, социально-психологические отношения, складывающиеся между системами управления предприятиями отрасли и рядовыми сотрудниками.

Предлагаемая концепция призвана гарантировать практические результаты применения синергетического подхода, решая существующие на данный момент противоречия в социально-управленческой сфере, и исходя из этого, основной целью реализации авторской концепции являются:

- повышение устойчивости систем управления предприятий нефтегазовой отрасли к кризисным явлениям отечественной социально-экономической сферы;
- стабилизация профессиональной структуры предприятий;



- повышение уровня комфорта трудовых условий;
- рост мотивации сотрудников к производительному труду и карьерному перемещению внутри предприятия.

Цель концепции определяет уровни решаемых задач, которые определены исходя из современного состояния и проблем сферы управления нефтегазовой отраслью:

1) на уровне отрасли — укрепление социального значения предприятий в рамках региональной социальной политики, формирование специальных социальных программ поддержки и развития отраслевых профессиональных коллективов;

2) на уровне рынка топливно-энергетического комплекса — создание социальных условий поддержки трудовой конкурентоспособности предприятий как работодателя в постоянно меняющихся рыночных условиях;

3) на уровне ВИНК — поддержка профессиональных социальных групп с помощью определения устойчивого социального статуса работников нефтегазовой отрасли, повышения качества трудовой социализации и профессиональных компетенций, мониторинга трудовой мобильности, развитие коммуникативных связей, основ самоорганизации;

4) на уровне предприятий — обеспечение личной заинтересованности сотрудников в высоких результатах своего труда, снижение уровня напряжения от тяжелых условий производства, обеспечение реализации творческого потенциала сотрудников;

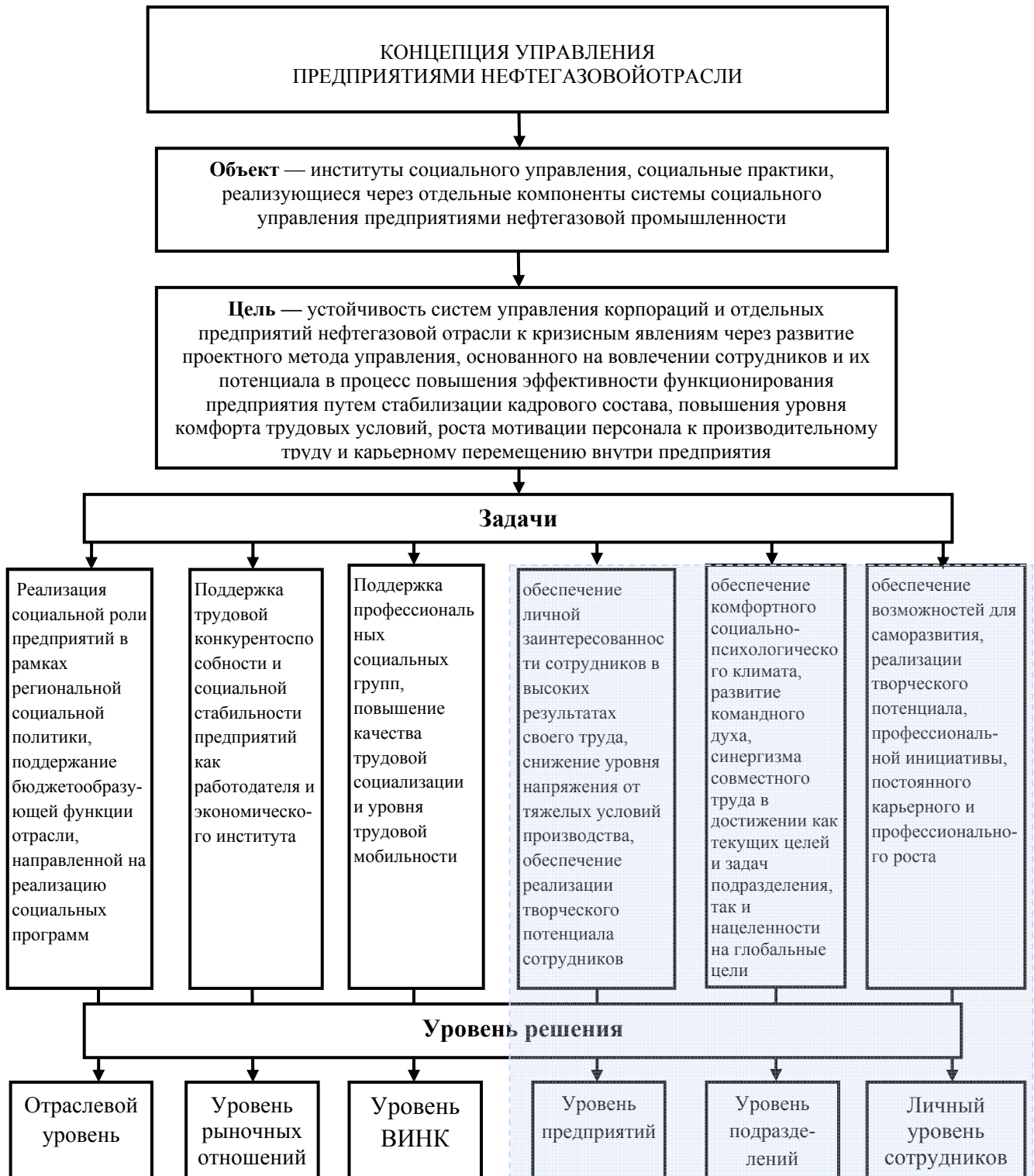
5) на уровне подразделений — обеспечение комфортного социально-психологического климата, развитие командного духа, синергизма совместного труда в достижении как текущих целей и задач подразделения, так и нацеленности на глобальные цели производства;

6) на личном уровне сотрудников — обеспечение возможностей для саморазвития, реализации творческого потенциала, профессиональной инициативы, постоянного карьерного и профессионального роста.

Данные задачи актуализированы трудностями реализации управления предприятиями нефтегазовой отрасли, возникшими в настоящих условиях из-за противоречий функционирования предприятий в качестве основообразующих социальных объектов промышленной сферы и решение которых в полной мере возможно только в рамках концепции социально-ориентированного управления с использованием синергетического подхода.

Схематически предлагаемая концепция управления предприятиями нефтегазовой отрасли представлена на рисунке 4.8.

Предлагаемая концепция социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса отражает многоуровневость систем управления, включающую в себя не только сложную организационную структуру отечественных ВИНК, но и государственное регулирование, и рыночную среду. При этом задачей систем управления на рыночном и государственном уровне является, прежде всего, развитие устойчивости организации во внешней среде, а на уровне производства — формирование саморазвивающегося, самообучаемого производственного механизма (рис. 4.8).



— зона внедрения социально-ориентированного проектного управления для достижения синергетических эффектов

Рисунок 4.8 - Авторская концепция социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса

Для обеспечения реализации поставленных целей и задач концепции социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса на основе анализа, проведенного в предыдущих разделах диссертационного исследования, необходимо систематизировать ключевые принципы предлагаемой концепции, большинство из которых определены как раз современными трансформациями среды функционирования нефтегазовых предприятий.

- Принцип адаптивности системы управления к комплексу производственных и социальных задач, стоящих перед нефтегазовым предприятием. Как уже было определено в предыдущих разделах диссертационного исследования, принципы синергетики с учетом сложной производственно-функциональной структуры предприятий нефтегазовой отрасли возможно применить без потерь функциональной целесообразности подразделений при внедрении отдельных элементов органических структур (проектной, матричной и т. д.).

- Принцип учета отраслевых особенностей нефтегазового комплекса. Нефтегазовые предприятия имеют свою специфику, которая определяет особенности управления, такие как сложность организационной структуры предприятия, узкая специализация производств, обеспечивающих добычу, переработку и транспортировку ресурсов, внутриорганизационная вертикальная интеграция, большая география деятельности предприятия (в том числе труднодоступные и незаселенные территории), высокий класс опасности производства, определяющий характер взаимодействия с внешней средой и особенности трудовой деятельности.

В этом случае синергетический подход позволит системе управления не только учитывать данные особенности, но и оптимизировать их в условиях преобразования этих систем.

- Принцип повышения устойчивости и адаптации производственных структур предполагает, что внедрение систем управления, построенных с

учетом требований синергетического подхода, не только не будет нарушать финансово-экономическую стабильность предприятий, но и позволит повысить их устойчивость к негативным воздействиям внешней среды, среди которых немалую роль играют: нестабильность политической и социально-экономической обстановки в стране; нестабильность международного и странового сырьевых рынков; нестабильность курса национальной валюты; волатильность цен на сырье и др.

- Принцип обеспечения безопасности производства обозначает сохранение технологического качества производственных процессов и трудовой дисциплины сотрудников при внедрении управленческих методик, направленных на развитие самоорганизации и вовлечение творческого потенциала сотрудников, и обеспечение инновационного развития предприятия. В то же время необходимо подчеркнуть, что инициативные предложения сотрудников не должны идти в разрез с производственной дисциплиной и правилами техники безопасности, должны быть обоснованы и всесторонне проанализированы, экспериментально проверены и лишь затем внедряться в производство. При этом необходимо минимизировать организационные фильтры для оценки инициатив работников, напротив, создать условия для разработки процессной части предлагаемой инициативы для оценки самим работником или инициативной группой возможностей ее технологического внедрения еще на первоначальном этапе формирования предложений.

- Принцип научной обоснованности предполагает, что внедрение концепции социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазовой отрасли должно строиться на научных положениях общей теории управления, классических теориях социологии труда, социологии организации, социологии управления, а также постулатах синергетического подхода, рассматривающего организацию как саморазвивающуюся открытую диссипативную сложную систему.

- Принцип комплексности и системности предполагает, что концепция социально-ориентированного управления должна охватывать все уровни сложной системы управления: от управления отраслью и региональным развитием до управления отдельными структурно-функциональными подразделениями предприятий. Кроме этого, внедрение данной концепции требует четкого понимания и активного участия работников организации. Рядовые сотрудники как реципиенты («потребители») социально-ориентированного подхода к управлению организации должны уже на ранних стадиях активно вовлекаться в реконструкцию управленческого процесса. Принципы и требования системы управления должны быть четкими, ясными, понятными каждому сотруднику. В противном случае они либо встретят скрытое сопротивление со стороны работников организации, либо приведут к открытой конфронтации, следовательно, внедрение предлагаемой концепции должно включать работу не только с различными звеньями администрации предприятия, но и обучение рядовых сотрудников.

- Принцип оптимизации централизованных воздействий и децентрализации управления подразумевает, прежде всего, четкое разграничение функций и задач различных звеньев системы управления. Так, должны быть четко очерчены зоны ответственности и полномочия управляющих высшего звена, определены границы индивидуальной ответственности за принятые решения со стороны руководителей промежуточных звеньев и руководителей нижнего звена, непосредственно отдающих распоряжения сотрудникам. Кроме того, должна быть определена ответственность каждого сотрудника на вверенном ему участке работ, предполагающая возможность принятия самостоятельных решений. Причем в рамках синергетического подхода данный принцип должен рассматриваться в первую очередь как признание необходимости разумного ограничения властных полномочий высших звеньев за счет развития инициативы нижних звеньев управления, формирования субъектно-субъектной модели а также

самоорганизации, самообучения и самоконтроля каждого члена трудового коллектива. Только полное осознание каждым сотрудником индивидуальной ответственности, высокой значимости результатов собственного труда в достижении успехов производства, прозрачность, открытость, справедливость системы управления могут обеспечить необходимый уровень адаптации организации к существованию в условиях кризиса.

- Принцип правомерности (соответствия нормам действующего законодательства) предполагает соблюдение норм трудового, административного, отраслевого, регионального, федерального законодательства и подзаконных нормативных актов при разработке положений концепции. Кроме того, при разработке мер экономической мотивации сотрудников стимулирующие выплаты не должны осуществляться за счет и так гарантированного законодательством РФ социального минимума оплаты труда, а также принятых на предприятии положений о порядке начисления заработной платы (сдельная, сдельно-премиальная, по тарифной сетке, учет районных коэффициентов и т. д.). При разработке нематериальных стимулов к сотрудникам также могут применяться только те меры дисциплинарного воздействия, которые предусмотрены трудовым законодательством. Дополнительные меры, ухудшающие положение сотрудников в сравнении с действующим законодательством, применяться не должно.

- Принцип обеспечения обратной связи управления предполагает, что система управления по своей структуре и функциям не может быть излишне статичной. Для обеспечения высокого уровня адаптации к нестабильным социально-экономическим условиям она должна быть достаточно гибкой и чутко реагировать на любые изменения внешней и внутренней среды организации. В этой связи особое значение должно уделяться информационным взаимодействиям, поскольку обеспечение оперативной обратной связи не только всех уровней управления, но и для сотрудников организации является

важнейшим условием реализации социально-ориентированного подхода к системе управления.

- Принцип соучастия определяет необходимость внедрения методов управления, ориентированных на включенность сотрудников различных уровней в решение управленческих задач и реализацию управленческих функций.

Разработка концепции помимо определения основных целей, задач и принципов включает в себя и характеристику ее ключевых концептов, а именно условий и требований к руководству, организационной структуре и информационному обмену организаций нефтегазовой отрасли.

На основе анализа, проведенного в предыдущих разделах диссертационного исследования, ключевыми концептами социально-ориентированного управления с позиции синергетического подхода являются нестабильность внешней среды, открытость и сложность предприятий нефтегазового комплекса, самоорганизация как основа субъектно-субъектных отношений в системе управления, комплементация ресурсов организации, ключевыми из которых является человеческий ресурс — знания, компетентность и персональные характеристики работников нефтегазовых предприятий, мотивация, обеспечивающая включенность работников в процесс противостояния энтропийным тенденциям и обеспечения устойчивости деятельности предприятия в условиях трансформации. При этом самоорганизация, коммуникации и мотивация являются ключевыми аттракторами, определяющими условия возникновения синергетических эффектов в системе концептов социально-ориентированного управления.



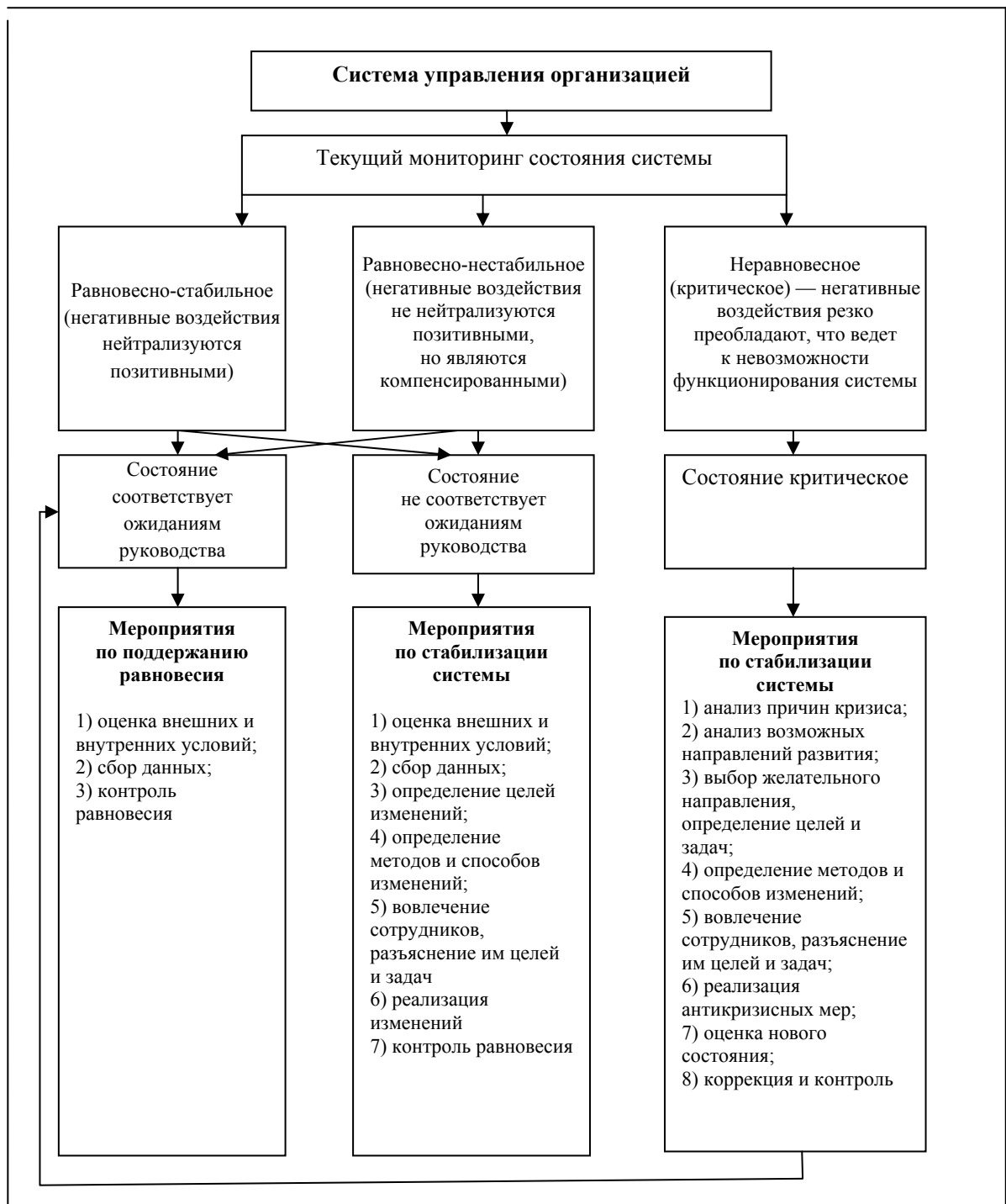


Рисунок 4.10 – Предлагаемый алгоритм управления организацией в рамках использования синергетического подхода

Исходя из этого, разработка основных положений концепции социально-ориентированного управления для предприятий нефтегазовой отрасли определяется недостаточностью методических основ применения

синергетического подхода к трансформации системы управления, с учетом выделенных концептов и аттракторов. Поддерживая основные принципы синергетического подхода и разрабатывая их в отношении социально-ориентированного управления, большинство исследователей определяют его скорее как философию организации, нежели как руководство к реструктуризации неэффективных и устаревших процессов. Предлагаемая же концепция позволяет реализовать внедрение системы управления с учетом основных принципов синергетического подхода к исследованию социальных явлений, а также содержательных концептов и аттракторов, сформировавшихся в качестве ключевых в условиях трансформационных изменений среды функционирования предприятий нефтегазового комплекса (рис. 4.10).

Таким образом, проведенный анализ задач социально-ориентированной системы управления нефтегазовым предприятием в условиях нестабильности внешней среды с точки зрения синергетического подхода показал, что сегодня перед руководителем появляется задача сформировать условия самоорганизации сотрудников, которая может быть обеспечена через формирование социальных ориентиров проектного управления, внедряемого в последнее время в систему управления нефтегазовых компаний, но сконцентрирована пока лишь на достижении экономических эффектов производственной деятельности.

Синергетический подход к социально-ориентированному управлению определяет необходимость обеспечения кооперации сотрудников различных уровней управления и сфер деятельности в проектные команды, которые способны не просто обозначать и развивать проектные методы работы, а реально быть такой формой аккумуляции ресурсов сотрудников, которая смогла бы дать уникальный результат, способный вывести предприятие или его отдельную структуру на новые результаты деятельности. Принципиально то, что организация без влияния извне способна к саморазвитию, и роль системы управления — лишь направлять ее в желательном для учредителя русле.

Все это обуславливает актуальность и важность предлагаемой в данном диссертационном исследовании концепции социально-ориентированного управления с использованием в ней синергетического подхода. Тогда принципы, на которых строится данная концепция, реализовываются через определенные методы, в результате применения которых можно спрогнозировать реальные синергетические эффекты (табл. 4.7)

Таблица 4.7 - Методы реализации принципов социально-ориентированного управления

Принцип концепции социально-ориентированного управления	Метод реализации	Результат синергетических эффектов
Принцип соответствия	Организационно-административные методы внедрения элементов проектной организационной структуры	Формирование подразделений, созданных внутренними усилиями, управленческие функции исполняются сотрудниками и специалистами по отдельным производственным задачам. Образование организационного синергетического эффекта, подразумевающего создание творческой атмосферы и авторегуляцию инновационных процессов, которые могут стать частью повседневной трудовой деятельности. Снижение социальной неопределенности в системе управления в условиях постоянных трансформаций, обеспечение межуровневого информационного обмена
Принцип учета отраслевых особенностей	Мотивационные методы сохранения и укрепления существующей социальной структуры предприятия	Специальная система поддержки тех или иных действий работников, регулируемая грамотно продуманной в таких условиях системой управления трудовой мотивацией, повышение вовлеченности работника, его потенциала и опыта в процесс оптимизации производства. Повышение прочности внутренних социальных связей
Принцип повышения устойчивости и адаптации производственных	Реализация системы социологической диагностики проблем трудовых коллективов,	Своевременность информации о возможных социальных проблемах и трудностях, испытываемых как отдельными сотрудниками, так и всем

структур	вызванных трансформациями	коллективом, что позволит определять возможность выхода избыточного интеллектуального потенциала. Образование социального синергетического эффекта, определяемого как повышение квалификационного уровня сотрудников, в том числе и их коммуникативных, управленческих компетенций
Принцип обеспечения безопасности производства	Формирование и поддержание организационной культуры, транслирующей ценность сотрудников	Своевременная диагностика ориентиров и ценностей социальных групп, представленных трудовыми коллективами, лежащая в основе стратегии управления, поддержка трудовых усилий сотрудников, формирование условий для развития субъектно-субъектных отношений в системе управления. Возникновение экономического эффекта ввиду понимания организационных действий сотрудниками, которые основаны на собственных представлениях о модернизации системы
Принцип научной обоснованности	Образование системы управленческого консультирования руководителей и развития компетенций сотрудников	Развитие компетенций сотрудников в сфере применения современных методов и технологий производства и управления. Эффект добровольного принятия инноваций — когда инновационные методы управления реализовываются, естественное сопротивление изменениям минимизируется.
Принцип комплексности и системности	Мониторинг поддержания существующего социального порядка на всех уровнях управления путем организации фокус- групп с участием сотрудников, создание проектных команд	Формирование проектных команд и площадок свободных дискуссий, позволяющих реализовать эффект активности всех звеньев системы, когда любой сотрудник может принять участие в обсуждении дискуссионных вопросов и разработке предложений по модернизации системы с целью обеспечения ее устойчивости. Образование социального эффекта (повышения уровня управленческой и коммуникативной квалификации), системного эффекта (интеграция сотрудников, руководителей в единую организационную среду и качественное изменение социальных

		связей)
Принцип оптимизации централизованных воздействий и децентрализации управления	Изменение существующей системы управления через внедрение проектного управления по отдельным направлениям деятельности	Расширение степени ответственности сотрудников перед другими за счет увеличения количества внешних связей, усиление внешней ответственности. Расширение диапазона управления для сотрудников трудовых коллективов, что выражается в организационном эффекте, который обеспечивает авторегуляцию процессов интеграции и обновление социальной системы
Принцип правомерности	Система управления мотиваций с элементами социальной регуляции и с использованием техник социального контроля, в рамках которых происходит трансляция желаемых образцов поведения и ликвидация нежелательных	Разработка системы управления, основанной на мотивационной системе, в рамках которой акцент производится на ценности сотрудника и его потребности, что, в свою очередь, приводит к максимальной гибкости управления и формирует экономический синергетический эффект, который определяет инициативу к более рациональному выполнению трудовых операций со стороны сотрудников
Принцип обеспечения обратной связи	Моделирование системы коммуникативных взаимодействий (информационное управление)	Создание системы оптимальных коммуникаций, основанной на коммуникативных возможностях сотрудников, сильных и слабых информационных качествах коллектива. Отсутствие эмоционального негативного потенциала (энтропия) и образование системного и социального эффекта как качественно нового состояния системы
Принцип соучастия	Методы проектного управления	Формирование проектных команд для решения конкретных задач, в рамках работы, которой размывается иерархическая принадлежность сотрудников, происходит декомпозиция ролевых функций и синергизм творческого и профессионального потенциала работников с целью совершенствования системы функционирования предприятия

Проведенный в предыдущих разделах диссертационного исследования анализ показал, что концепция социально-ориентированного управления,

выделенные в ее содержании принципы, концепты и аттракторы наиболее комплексно могут быть реализованы в условиях современных трансформаций через внедрение в систему управления нефтегазовыми компаниями проектного управления, ориентированного не только на получение экономических эффектов, но и социальных за счет интеграции внутренних ресурсов работников, их кооперации, самоорганизации и синергии от совместной деятельности. При этом необходимо подчеркнуть, что проектное управление реализуется посредством интеграции в традиционную систему управления проектных структур — команд, выполняющих определенную задачу управления, которая является реакцией на трансформации во внешней среде.

Именно формируемые команды проекта — это самоорганизующиеся подсистемы, учитывающие ресурсные возможности, особенности проекта, организационную культуру компании, уровень профессионализма членов команды. По сути, они созданы для того, чтобы комплементировать свойства работников таким образом, чтобы получить значимые управленческие эффекты.

Существенным фактором является и то, что в проектном управлении отсутствует управленческая иерархия, что создает условия для развития субъектно-субъектной системы управления и, как следствие, повышает управляемость и адаптацию в условиях трансформационных изменений.

В этом случае каждый работник приобретает свою роль в команде, область деятельности и ответственность, которые он реализует в сочетании формальных и неформальных отношений, и может отражать через обратную связь любые «возмущения», а также стимулировать повышение эффективности управленческих решений. Данный фактор очень важен для системы управления в нефтегазовых компаниях, так как по результатам проведенного социологического исследования по оценке качеств системы управления существуют проблемы развитости обратной связи и, как следствие, своевременности реагирования на изменения.

Включенность в систему управления предприятий нефтегазового комплекса элементов проектного управления изначально предполагает выстраивание социальных ориентиров, так как эффективность управленческих решений зависит от персональных характеристик работников, входящих в проектную команду, их совместной сознательной деятельности, основанной на координации и партнерстве.

Еще раз необходимо подчеркнуть, что проектное управление не исключает существование сложившейся традиционной системы управления нефтегазовыми компаниями, так как эффективно может быть реализовано только при соблюдении выработанных норм и правил, регламентированных процедур, немаловажных для функционирования систем нефтегазового комплекса с их технологическими особенностями, но в то же время его эффективность будет напрямую зависеть от развития корпоративной культуры предприятия, осознания собственной роли работника в реализации деятельности предприятия, сочетания интересов корпоративного, территориального и организационного уровней управления нефтегазовой компанией.

Следовательно, при реализации проектного управления в системе управления нефтегазовыми компаниями развивается социально-ориентированное управление, основанное на согласованности взаимных ожиданий и требований руководителей и работников, определении границ самостоятельности и ответственности работников, используемых ресурсов для достижения деятельности компании. Групповая позитивная синергия сформирована в результате сочетания необходимых личностных и профессиональных качеств сотрудников, адекватной и справедливой системы мотивации работников, участвующих в работе проектных команд, сбалансированной обратной связи, что способствует поиску максимально эффективных оперативных управленческих решений для быстрого реагирования на состояние постоянно меняющейся среды деятельности

нефтегазовых компаний как на рынке энергоресурсов, так и в государственной модели образования национального богатства России.

По сути, проектное управление позволяет сформировать и поддерживать естественную социальную среду для трудовых коллективов. Сочетание самоорганизации каждого участника, основанной на общей мотивации и интеграции в единую социальную систему ценностей организации, определяет успешность в достижении синергетического эффекта. Здесь важно остановиться на комплексном анализе применения синергетического подхода к управлению в отрасли, который может исходить только из современных реалий социального управления на предприятиях.

Систематизируя полученные в ходе диссертационной работы результаты и преломляя положения предложенной концепции социально-ориентированного управления на все уровни современных российских ВИНК, можно сформировать следующие содержательные характеристики системы управления вертикально интегрированными нефтегазовыми компаниями (табл. 4.8).

Таблица 4.8 - Содержательные характеристики управленческих уровней ВИНК через призму синергетического подхода к концепции социально-ориентированного управления

Уровень управления	Социальный ориентир	Синергетический эффект
Корпоративный	Формирование доходной части федерального бюджета	Аккумуляция частного и государственного капитала в функционировании нефтегазовой отрасли.
Территориальный	Создание рабочих мест на территории присутствия. Включенность в процесс социально-экономического и экологического развития территории	Высокие показатели социально-экономического развития территории. Высокий уровень доходов и качества жизни населения.
Предприятие	Вовлечение потенциала сотрудников в процесс управления через использование проектных методов работы. Формирование развитой	Повышение мотивации сотрудников на конечный результат. Разделение сотрудниками корпоративных ценностей.



	информационно-коммуникативной среды управления. Разработки современной системы мотивации	Эффективное решение производственных задач. Устойчивость предприятия и быстрая адаптация к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.
--	---	---

Таким образом, представленная концепция социально-ориентированного управления определяет основные положения реализации в системе управления принципов синергетического подхода, обеспечивая при этом реализацию целей социально-ориентированного управления.

Реализация такой концепции в нефтегазовой отрасли приобретает характер полной переориентировки стратегии управления, качественное изменение роли руководителя и многих подсистем, в частности системы трудовой мотивации. Важно отметить и то, что изменения производятся в комплексе, многое будет касаться не только социальной среды и системы управления конкретного предприятия, но и в целом всей нефтегазовой отрасли в стране.

В рамках реализации синергетического подхода в русле концепции социально-ориентированного управления предприятия получают возможность «управлять, не управляя», малым резонансным воздействием подталкивая трудовой коллектив на один из благоприятных для предприятия путей развития [173].

В современных кризисных условиях функционирования промышленных предприятий, в условиях трансформации российского общества реализация концепции социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса является инновационным решением актуальных проблем и направлена на формирование в промышленной сфере институтов социального управления, специализированных профессиональных сообществ и управленческих коллективов, осуществляющих социально-организационную работу в масштабах каждого конкретного предприятия. Такой подход к

управлению, в свою очередь, будет способствовать изменениям основ организации всей системы управления отрасли, трансформации и пересмотру многих социальных, культурных, организационных ценностей как со стороны работников, так и со стороны руководителей.

Таким образом, разработанная концепция, основанная на синергетическом подходе, позволит более полно раскрыть управленческий потенциал современных организаций. В рамках концептуального перехода на социально-ориентированное управление в отрасли требуется реализация изменений систем управления, таких ее компонентов, как коммуникативная структура предприятия, роль лидера и стиля управления, система мотивации сотрудников. Внесение соответствующих изменений позволит реализовать концепцию социально-ориентированного управления с использованием принципов синергетики на предприятиях нефтегазового комплекса. В свою очередь постепенное изменение представленных компонентов системы управления позволит предприятиям эволюционным путем приспособиться к экономической и социальной трансформации российского общества, сформировав в рамках организационной среды социальные институты управления.

Такой путь способствует совершенствованию системы социально-ориентированного управления не только трудовыми коллективами на предприятиях, но и отрасли в целом, так как рекомендации позволяют, сохранив существующие социальные возможности предприятия, реализовать трудовой и интеллектуальный потенциал работников нефтегазовой сферы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационном исследовании представлено теоретико-методологическое обоснование использования синергетического подхода в основании концепции социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса. В результате научных изысканий определено, что современные трансформации — это не просто ситуационные разрозненные изменения внешней среды функционирования предприятий, это система изменения различного масштаба, определяемых как характером переходного периода развития российского общества, так и развитием субъектно-субъектных основ управления. В ходе теоретического анализа доказано, что многоаспектность содержания и многозадачность современной системы управления предприятием нефтегазового комплекса требуют пересмотра теоретико-методологического подхода к управлению в сторону принципов синергетики, которая рассматривает функционирование открытых сложных систем в условиях неопределенности. Ключевой задачей системы управления нефтегазовым предприятием в условиях трансформации становится поиск новых механизмов управленческой деятельности, способствующих оперативному реагированию на изменение среды функционирования, адаптации, противостоянию энтропийным тенденциям и сохранению возможностей устойчивого развития.

В рамках диссертационного исследования был уточнен категориально-понятийный аппарат социально-ориентированного управления. Интерпретация и операционализация основных категорий позволила определить содержательные характеристики социально-ориентированного управления, особенности их проявления в условиях трансформации, изменения их роли и значения при реализации синергетического подхода к исследованию систем управления. Анализ развития системы управления на современном этапе показал, что в современной управленческой парадигме ключевая роль

принадлежит формированию субъектно-субъектного основания управленческой деятельности, которая в синергетическом подходе реализуется через процесс самоорганизации. Автор диссертации определяет, что именно самоорганизация в современных условиях становится аттрактором, обеспечивающим возможности развития предприятия при нестабильности состояния и разрушительном воздействии внешней среды.

Предложения и выводы диссертационного исследования подтверждаются материалами теоретической и эмпирической направленности. Использование синергетического подхода послужило основанием для получения нового социологического научного знания о социальных ориентирах управления в условиях постоянных трансформаций. Все это позволило сформировать новые концептуальные позиции социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса.

Полученные результаты позволяют сделать ряд выводов:

- трансформации, происходящие в современном обществе, имеют различную природу и антогонизм факторов влияния на современную систему управления предприятиями нефтегазового комплекса;
- условия нестабильности характерны не только для кризисных периодов, напротив, они становятся ключевой характеристикой состояния внешней среды функционирования предприятий нефтегазового комплекса;
- современный этап развития системы управления предприятиями нефтегазового комплекса характеризуется необходимостью поиска механизма адаптации к данным трансформациям с целью обеспечения их противостояния разрушающим тенденциям, сохранения управляемости, устойчивого функционирования и развития;
- традиционные ресурсы предприятий нефтегазового комплекса ограничены и в нынешних условиях не дают значительного эффекта в достижении целей, диктуемых трансформационными процессами;

- проявляется ключевая роль социальных ресурсов предприятий, заключенная в профессиональных и личностных свойств работников, которая может быть раскрыта при развитии социальных ориентиров управленческой деятельности;

- социальные ориентиры управления могут быть реализованы только при развитии полисубъектной среды управления, субъектно-субъектных основ управленческой деятельности, где сотрудники приобретают в разной степени свойства субъекта управления;

- структуры управления нефтегазовых предприятий масштабны, сложны и включают несколько иерархических уровней, что не дает возможность создания условий и быстрой перестройки к формируемым потребностям изменяющейся среды;

- синергетический подход к управлению нефтегазовыми предприятиями нивелирует необходимость масштабной перестройки системы управления через активизацию процессов самоорганизации, включенности их в систему управления для решения задач, определяемых изменяющимися условиями;

- самоорганизация является аттрактором современной системы управления предприятиями нефтегазового комплекса, и для ее возникновения уже существуют условия, реализующиеся в проектной деятельности, активно используемой для решения стратегических экономических задач нефтегазовых предприятий;

- внедрение в традиционную организационную структуру предприятия элементов проектно-матричной структуры управления позволяет переформатировать существующую проектную деятельность на усиление социальных ориентиров, включенность профессиональных и личностных качеств сотрудников в решение управленческих задач и формирование синергетических эффектов социального, организационного и экономического содержания для эффективного функционирования в трансформационных условиях;

- обеспечение включенности работников в самоорганизационные процессы, стремление к самоорганизации и реализации собственного потенциала сотрудника для решения корпоративных задач возможны при условии трансформации системы мотивации, изменения информационно-коммуникационной среды его деятельности, стиля управления организацией, способствующего осознанию его субъектной роли в управлении предприятием на различных уровнях в системе развитых вертикальных и горизонтальных связей;

- синергетическая концепция социально-ориентированного управления построена с учетом трансформаций различных уровней проявления, необходимости развития самоорганизации как новой формы управленческого взаимодействия, формирующей условия для выстраивания социальных ориентиров и формирования синергетических эффектов, обеспечивающих устойчивое развитие предприятий нефтегазового комплекса.

Данные выводы определяют, что результатом работы над диссертацией является решение важных исследовательских задач: конкретизированы сущностные характеристики социально-ориентированного управления; раскрыто содержание синергетического подхода, и обоснована возможность его использования при концептуализации социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса; обоснована необходимость модернизации системы управления предприятиями нефтегазового комплекса как условие их противостояния энтропийным (разрушающим) тенденциям; выделены аттракторы, определяющие концептуальные основы формирования синергетической концепции социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса; разработана концепция социально-ориентированного управления предприятиями нефтегазового комплекса основанная на синергетическом подходе, обеспечивающая адаптивность, устойчивость и управляемость в трансформационных условиях.

В ходе исследования диссертантом решена методологическая задача включенности синергетического подхода в исследование систем управления и последующего развития его теоретических принципов в социологии управления.

Завершая работу, диссертант считает перспективным дальнейшее исследование проблемы социально-ориентированного управления с опорой на эвристический потенциал синергетической концепции и расширение ее возможностей, что предполагает, числе прочего, целесообразность сбора и анализа эмпирического материала и т. д.

Основная цель диссертационного исследования автором достигнута — разработана социологическая концепция социально-ориентированного управления на предприятиях нефтегазового комплекса на основе синергетического подхода.

**БИБЛИОГРАФИЯ**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 28.07.2014. N 30 (Часть I). Ст. 4202.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015) // Собрание законодательства РФ. 20.07.2015. N 29 (часть I). Ст. 4394.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) // Собрание законодательства РФ. 06.07.2015. N 27. Ст. 4001.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 05.05.2014) // Собрание законодательства РФ. 12.05.2014. N 19. Ст. 2329.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Российская газета. N 297. 31.12.2015.
6. Постановление Правительства РФ от 24.03.2007 N 177 (ред. от 11.11.2015) «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08 - 2017/18 учебных годах» // Собрание законодательства РФ. 23.11.2015. N 47. Ст. 6583.
7. Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 N 39362) // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru/> (дата обращения 30.10.2018).
8. Аакер, А. Д. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. Ю. Н. Контуровой. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.



9. Абалкин, Л.И. Логика экономического роста. – М.: ИЭ РАН, 2002 – 382 с.
10. Абдеев, Р. Ф. Философия информационной цивилизации – М.: Владос, 1994. – 436 с.
11. Аверин, Ю. П. Люди управляют людьми: модель социологического анализа. – М., 1996. – 234 с.
12. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 30 с.
13. Адорно, Т. Исследование авторитарного характера. – М., 2016. – 113 с.
14. Акофф Р. Акофф о менеджменте – Санкт-Петербург, Питер. – 2002 – 256 с.
15. Акмаева, Р.И. Развитие эффективного менеджмента на промышленных предприятиях. Автореферат дисс. На соискание ученой степени д.э.н. – Волгоград, 2007. – 49 с.
16. Александрова, Н.А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации // Аграрное образование и наука. – 2016. - №2. – С. 1.
17. Алешин А.В., Аньшин В.М. и др. Управление проектами: Фундаментальный курс — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. — 500 с.
18. Амбарова П.А., Зборовский Г.Е. На перекрестке естественно-научного и социологического знания: опыт исследования одной проблемы // Социологические исследования. - 2015. - № 9 (377). - С. 14-21.
19. Андреев А.Ф., Зубарева В.Д., Саркисов А.С. Проектные риски в нефтегазовой промышленности. – М.: Нефть и газ, 2005. - 220 с.
20. Аршинов, В. И. Как возможна синергетическая теория (социального) управления? // Философия управления: проблемы и стратегии / отв. ред. В. М. Розин. – М.: ИФРАН, 2010. – С. 46-66.
21. Асаул, А.Н. Самоорганизация, саморазвитие и саморегулирование субъектов предпринимательской деятельности в строительстве / А. Н. Асаул, Н.

- Н. Загускин, Л. Ф. Манаков, Е. И. Рыбнов; под ред. заслуженного деятеля науки РФ А.Н. Асаула – СПб., 2013. – 320 с.
22. Аси, Э. К. Введение в социологию, – М.: Изд-во «Алетейя», 2000. – 92 с.
23. Афанасьев, В.Г. Системность и общество. – М., 1980. – 234 с.
24. Бакланова Ю. О. Установление причинно-следственных связей отбора проектов в портфель организации // Вестник БГУ. 2012. №3 (2). С. 88-91.
25. Балдин, А.М. Информационные системы в экономике: Учебник. – М.: Дашков и К, 2009. – 110 с.
26. Барбаков, О. М, Региональное управление: реалии и перспективы. – СПб.: Лань, 1999. – 26 с.
27. Барбаков, О.М., Киселев, В.Г. Научный дискурс категории « социальная инженерия в управленческой деятельности // Проблемы формирования единого экономического пространства и социального развития в странах СНГ: материалы международной научно-практической конференции - Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. – С. 17-23.
28. Барбакова К.Г. Искусство управления городом: социальные эксперименты на виртуальном пространстве / К.Г. Барбакова, О.М. Барбаков, А.С. Гаврин, Н.А. Костко. - Курган: Зауралье, 2005. - 272 с
29. Барнард, Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Пер. с англ. По изд. 1938г. – М.: Социум, 2008. – 86 с.
30. Бевзенко Л.Д. Социальная самоорганизация и механизмы регуляции социального поведения// Любовь Бевзенко. Украинский социологический журнал. – 2014. Выпуск 1-2. – С. 6-17
31. Безгодков, А.В. Очерки социологии предпринимательства. – СПб.: Петрополис, 1999. – 41 с.
32. Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. – М.: Academia, 1999. – 956 с.
33. Белоножко, М.Л., Силин, А.Н. Социологические исследования в механизме принятия управленческих решений - Тюмень: ТюмГНГУ, 2014. – 32 с.

34. Белоножко, М.Л., Скифская, А.Л. Организационные основы функционирования власти на региональном уровне. - Тюмень: ТюмГНГУ, 2011. – 44 с.
35. Белоус, А.Б. Управляемость организации в экономике // Российское предпринимательство. – 2007. – Том 8. – № 11. – С. 90-93.
36. Берталанфи, Л. фон. История и статус общей теории систем // В кн.: Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник. — М.: «Наука», 1973. С. 20-37.
37. Бешелев, С.Д., Гурвич, Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. – М.: Статистика, 1998. – 143 с.
38. Бжезинский, З. Между двумя веками: роль Америки в эру технотроники = Between Two Ages: America's Role in the Technetronic Era / пер. с англ И. М. Максимовой. — М.: Прогресс, 1972. — 308 с.
39. Бир, С. Т. Кибернетика и менеджмент. Перевод с англ. В. Я. Алтаева / Под ред. А. Б. Челюсткина. Предисл. Л. Н. Отоцкого. — М.: «КомКнига», 2006. – 32 с.
40. Бирюк, А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе // Бизнес без проблем – Персонал. – 2002. – № 5. – С. 18-22.
41. Блауберг, И. В., Юдин, Э. Г. Становление и сущность системного подхода. – М.: Наука, 1973. – 81 с.
42. Боргардт, Е. А., Вишнякова, М. В. Система контроллинга как современная концепция управления // Вектор науки ТГУ. – 2015. – №1 (31). – С.53
43. Бодрунов, С.Д. Грядущее. Новое индустриальное общество: перезагрузка / Изд. 2-е, исправленное и дополненное. – СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2016. – 289 с.
44. Большой энциклопедический словарь. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Большая Российская Энциклопедия, 1998. – 1088 с.
45. Борисова, В.А. Эффективные коммуникации в бизнесе. – СПб.: Питер, 2005. – 71 с.

46. Борисова, Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции «Управление предприятием: система мотивации персонала» ) // Персонал-МИКС. – 2004. – № 2. – С. 19-25.
47. Бороноев, А. О. Моделирование социальных систем / А. О. Бороноев, Ю. М. Письмак, П. И. Смирнов // Проблемы теоретической социологии: сборник статей / под ред. А. О. Бороноева. – Вып. 2. – СПб: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 1996. – С. 78–86.
48. Бранский, В. П. Социальная синергетика как постмодернистская философия истории // Общественные науки и современность – 1999. – № 6. – С. 117-127.
49. Бранский, В.П. Искусство и философия. Калининград: Янтар. сказ, –1999. – 704 с.
50. Бранский, В.П., Пожарский, С.Д. Глобализация и синергетический историзм. – СПб: Политехника, 2004. – 38 с.
51. Бродский, Н.Ю. Естественная монополия и ее экономические границы // Вестник МГУ. Экономика. – 1999. – № 1. – С. 57-71.
52. Бубликова, Е.И., Развитие многоуровневого механизма управления интегрированными нефтегазовыми компаниями // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Ростов-на-Дону. – 2016. – С. 66-71.
53. Буданова, М.А. Теоретические основания осуществления социально ориентированного управления в условиях неопределенности и риска [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://socionet.ru/publication.xml?h=spz:cyberleninka:6596:16638541> (дата обращения 10.11.2018).
54. Бурдые, П. Социальное пространство: поля и практики. – М., 2014. – 38 с.
55. Бурмыкина, И.В. Пределы управляемости сложных социальных систем //Управление социальными изменениями в нестабильных условиях: Всероссийская научная конференция; 24 мая 2016 г., Москва, МГУ имени М.В.

- Ломоносова, социологический факультет: Материалы конференции / Под общ. ред. В.П. Васильева. – М.: МАКС Пресс, 2016. – С. 266.
56. Бурмыкина, И.В. Проблемы управляемости «человекообразных» систем постнеклассической науки // Вестн. Моск. ун-та. сер. 18. – Социология и политология. – 2008. – № 3 – С.130.
57. Василькова, В.В. Порядок и хаос в развитии социальных систем. – СПб., 1999. – С. 6.
58. Вебер, М. Основные понятия стратификации // Социологические исследования. – 1994. - № 5. – С. 10-15.
59. Веселова, Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры. – М. Дашков и К, 2002 – 340 с.
60. Вечканов, Г.С., Вечканова, Г.Р., Пуляев, В.Т. Краткая экономическая энциклопедия. – М.: Петрополис, 1998. – 28 с.
61. Виннер, Н. Человек управляющий. – Спб, 2001. – 111 с.
62. Виттенберг, Е.Я. Актеры модернизации // Вестник института социологии – Т.8 – 2017. – №1 – С.77-120.
63. Виханский, О., Наумов, А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. – М., 1995. – С 133.
64. Виханский, О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
65. Волков, Ю. Е. Производственный коллектив и управление его социальным развитием. – М., 1972. – 16 с.
66. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 482 с.
67. Воронкова, А.Е. Управленческие решения в обеспечении конкурентоспособности предприятия: организационный аспект: монография / А.Э. Воронкова, Н.Г. Калюжная В.И. Отенко. – Х.: ИНЖЭК, 2008. – 586 с.
68. Воронов, Ю.Л. Методы сбора информации в социологическом исследовании. – М., 1974. – 94 с.

69. Всеобщая история менеджмента / Под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: ЭЛИМА, 2009. – 72 с.
70. Гайсина, Л.М. Архитектура социальных приоритетов в российских компаниях нефтегазового комплекса // Вестник Поморского университета. Серия «Гуманитарные и социальные науки». Научный журнал. – Архангельск: Изд. ПГУ, 2011. – № 6. – С. 65-73.
71. Гайсина, Л.М. Демотиваторы и рост эффективности компаний // Проблемы формирования единого пространства экономического и социального развития стран СНГ (СНГ-2015): материалы Международной научно-практической конференции. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2015. – С. 125-129.
72. Гайсина, Л.М. Корпоративная социальная ответственность нефтегазовых компаний // Экологические проблемы нефтедобычи 2013: Сборник докладов II Международной научно-технической конференции с элементами научной школы для молодежи. – Уфа: Издательство Нефтегазовое дело, 2013.– С. 105-106.
73. Гайсина, Л.М. Мотивация и демотивация персонала (результаты социологических исследований) // Человек. Общество. Инклюзия. - Москва: Изд-во МГГЭУ, 2017 - № 2 (30). - С. 38-44.
74. Гайсина, Л.М. Оценка качества системы управления персоналом (СУП) по результатам опроса работников организаций нефтегазовой отрасли // Вестник ТюмГУ. Социально-экономические и правовые исследования. - Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2016 - Том 2 № 1 - С. 42-55.
75. Гайсина, Л.М. Оценка эффективности системы мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия экономика. – Уфа: Изд-во УГНТУ, 2016. – № 2 (16). – С. 24-28.
76. Гайсина, Л.М. Развитие систем управления в российских компаниях нефтегазового комплекса // Актуальные проблемы технических, естественных и гуманитарных наук: Материалы Международной научно-технической конференции. – Уфа: Изд-во УГНТУ, 2010. – Вып.5. – С. 249-251.

77. Гайсина, Л.М. Социальная структура и технологии в нефтегазовых компаниях // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 3-х частях. Часть III.–Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2012. – С. 85-87.
78. Гайсина, Л.М. Социальная устойчивость российских нефтегазовых компаний в условиях кризиса // Вестник Башкирского университета. Научный журнал. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2011. – Т. 16. - № 4. – С. 1152-1156.
79. Гайсина, Л.М. Социальные технологии как инструмент преобразования системы управления персоналом // Общенациональный научно-политический журнал « Власть». – Москва: Издательство ООО « Редакция журнала « Власть», 2015. – № 4. – С. 155-160.
80. Гайсина, Л.М. Социальный аспект потенциала молодежи в нефтегазовом комплексе России // Инновационные технологии в формировании молодежного потенциала современного общества: Материалы Всероссийской научно-практической конференции / В 2-х частях. Часть I. – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2010. – С. 172-175.
81. Гайсина, Л.М. Стратегический приоритет нефтегазовой отрасли России: безопасность // Актуальные проблемы развития нефтегазового комплекса России: Сборник научных трудов IX Всероссийской научно-технической конференции. – Москва: РГУ нефти и газа имени И. М. Губкина, 2012. – С.- 216-217.
82. Гайсина, Л.М. Стратегия системы мотивации персонала // Освоение минеральных ресурсов Севера: проблемы и решения: Труды 10-ой международной научно-практической конференции. – Воркута: Воркутинский горный институт, 2012 г. – С. 438-440.
83. Гайсина, Л.М. Тенденции и реалии в системе управления персоналом нефтегазового комплекса России // Модернизация отечественной системы управления: анализ тенденций и прогноз развития: Материалы Всероссийской

- научно-практической конференции и XII-XIII Дридзеvских чтений. – Москва: Изд-во Институт социологии РАН, 2014. – С. 171-174.
84. Гайсина, Л.М. Теория непрерывного обучения и образования в системе нефтегазового комплекса России // Обучение в течение всей жизни: «Life Long Learning: актуальные мировые практики в российском образовательном пространстве»: Материалы Всерос. научн.-практ. конф. – Екатеринбург: Издательство Макс-Инфо, 2014. – С.64-67.
85. Гайсина, Л.М. Трансформация системы управления персоналом в условиях социальных изменений: нефтегазовый комплекс России. – Уфа, 2014. – 47 с.
86. Гайсина, Л.М. Формирование новой парадигмы в системе управления персоналом // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. Федеральный научно-практический журнал. – Орел: Изд-во «Горизонт», 2015. – № 2 (43). – С. 148-150.
87. Гайсина, Л.М. Формирование современной системы управления персоналом нефтегазовых предприятий России: оценки и перспективы. – Уфа, 2015. – 77 с.
88. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий. – СПб.: СПбУЭФ, 1994. – 224 с.
89. Гвишиани, Д.М. Организация и управление: социологический анализ буржуазных теорий. – М.: Наука, 1970. – 82 с.
90. Гвишиани, Д.М. Социология бизнеса. Критический очерк американской теории менеджмента. – М.: Социально-экономическая литература, 1962. – 88 с.
91. Гибсон, Дж. Л., Иванцевич Дж., Донелли Д.Х. Организация. Поведение. Структура. Процессы. – М.: Наука, 2000. – 36 с.
92. Гидденс, Э. Устроение общества. Очерк теории структуриации. – Академический Проект. – М., 2005. – 310 с.
93. Гличев, А.В. Качество, эффективность, нравственность: Учебное пособие – М.: ООО Премиум Инжиниринг, 2009. – 42 с.



94. Глухова А.В. Политическая конфликтология перед вызовами глобализации / А.В. Глухова // Социологические исследования. - 2005. - № 8. - С. 100-107
95. Гончарова, Э. А., Погодина, В. В. Инвестиционный механизм слияния и поглощения предприятий корпоративного типа. – СПб: Изд-во СПбГУ, 2002. – 271 с.
96. Гончарук, В.К. Социально ориентированное управление. – Изд-во Нижний Новгород, 2010 – 212 с.
97. Горбашко, Е.А. Управление качеством: учебник – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 116 с.
98. Горшков, М.К., Шереги, Ф.Э. Прикладная социология: методология и методы: интерактивное учебное пособие. – М.: Институт социологии РАН, 2011. – 401 с.
99. Гоулднер, А. Наступающий кризис западной социологии. – СПб.: Наука, 2003. – 50 с.
100. Грачев, А.Н. Преобразование компаний на основе лидерства // Непрерывное совершенствование деятельности организаций. Доклады и тезисы выступлений участников. – М.: МИСиС, 2005. – С. 115-119.
101. Грачев, М. В. Управление трудом. Теория и практика капиталистического хозяйствования / М. В. Грачев; АН СССР, Ин-т мировой экономики и международных отношений. – М.: Наука, 1990. – 120 с.
102. Грей, К. Ф., Ларсон, Э.У. Управление проектами. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 2-е изд. – 608 с
103. Григас, Р. С. Социальная организация предприятия и ее функции. – Вильнюс, 1980. – 45 с.
104. Гришина, С.В. Актуальные вопросы экономики. – Астрахань, 2011. – 36 с.
105. Громов, И. А., Мацкевич, А.Ю., Семенов, В.А. Западная теоретическая социология. – М.: Изд-во «Ольга», 1996 – 22 с.

106. Губанов, С. С. Неоиндустриализация плюс вертикальная интеграция [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://institutiones.com/general/1129-neo-industrializaciya.html> (дата обращения 01.11.2018).
107. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5. – С. 48-52.
108. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. – 2008. – № 1. – С. 169-174
109. Даже с совершенной организацией, процессами и инструментами проекты будут терпеть неудачу из-за человеческих ошибок - Франк-Питер Ритше, Генеральный директор Project Team [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.globuc.com/ru/2018/09/24/even-in-a-world-with-perfect-organizations-processes-and-tools-projects-go-wrong-because-of-human-failure/> (дата обращения 10.11.2018).
110. Дайзард У. Наступление информационного века / Перевод Никуличева Ю. В. – М.: Наука, 1982 – 343 с.
111. Дак, Дж. Даниэль Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.livelib.ru/review/646354-monstr-peremen-prichiny-uspeha-i-provala-organizatsionnyh-preobrazovanij-dzhini-daniel-dak> (дата обращения 12.11.2018).
112. Данилов, Ю. А., Кадомцев Б. Б. «Что такое синергетика?» / Нелинейные волны. Самоорганизация» – М.: Наука, 1983. – 86 с.
113. Дафт, Р. Теория организации / Пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 49 с.
114. Де Броль, Л. По тропам науки. – М., 1862. – С. 166-167.
115. ДеБарделебен Дж. Отношение к власти в регионах России // Политическая социология [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/367/925/1216/012.DeBARDELEBEN.pdf> (дата обращения 12.11.2018).

116. Дебердиева, Е.М. Управление сложными хозяйственными структурами нефтегазового сектора экономики в условиях трансформации рынка углеводородов дисс....д-ра экон.наук - Тюмень. – 2016. – 61 с.
117. Девяткин А.С., Цыпулев Д.Ю. О путях построения самоорганизующихся систем // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.socionics.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=427&Itemid=429](https://www.socionics.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=427&Itemid=429) (дата обращения 09.11.2018).
118. Деминг, Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами, процессами. – М., 2016. – 94 с.
119. Десслер, Г. Управление персоналом: Учебн. Пособие. / Под ред. Шленова. – М.: Бином, 1997. – 432 с.
120. Дискин, И. Е. Обновленная социальная политика и « религиозный ренессанс» // Тетради по консерватизму – 2016 – №3 – С. 18
121. Добренев, В.И., Кравченко, А.И. Фундаментальная социология: В 15 т. Т. 13: Организация и управление. – М.: ИНФРАМ, 2007. – 942 с.
122. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. – 2007. – № 3. – С.41-44
123. Доклад о развитии человека за 1997 г. – Нью-Йорк: Оксфорд, 1997. – 88 с.
124. Дорожкин, Ю.Н., Гайсина, Л.М., Коршак, А.А. Кадровая политика в нефтегазовой области: проблемы и возможности // Надежность и безопасность магистрального трубопроводного транспорта: Сборник научных трудов VI Международной научно-технической конференции. – Новополюцк: УО « ПГУ», 2007. – С. 278-279.
125. Дорожкин, Ю.Н., Харитонов, А.Н. Социальные проблемы экспедиционно-вахтовой системы деятельности предприятий топливно-энергетического комплекса севера // Известия высших учебных заведений. Нефть и газ. – 2003. – №5. – С. 154-161.
126. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2010. – 58 с.

127. Дудин, Г.А. Управляемость обществом и организациями как актуальная проблема социологии управления // Актуальные проблемы социально-экономических исследований: сборник материалов 5-й международной науч.-практ. Конф., (г. Махачкала, 20 января, 2014 г.). – Махачкала: ООО «Апробация», 2014. – С. 26-29.
128. Дуж, Я. Организация системы информации на предприятии / Пер. с англ. Батизи Э.Э., Симчера В.М. – М.: «Прогресс», 1997. – 69 с.
129. Дульнев, Г.Н. Введение в синергетику. – СПб.: Проспект, 1998. – 126 с.
130. Дункан, У. Основополагающие идеи в менеджменте / У. Дункан. – М.: Дело, 2006. – 272 с.
131. Дятлов, А.Н., Плотников М.В. Управление организацией. – М., 2004 – 66 с.
132. Егоров, В.В. Социально-синергетический эксперимент в системе управления инновационным процессом // Проблемы машиностроения и автоматизации. – 2007. – №4. – С. 34 - 40
133. Егоршин, А.П. Управление персоналом. Учеб. Пособие. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.
134. Елкина, О.С. Роль субъекта и объекта в системе управления // Известия Байкальского государственного университета. – 2006. – № 5. – С. 34-37.
135. Жукова, Т. Н. Проектное управление: (методологический аспект): монография / Т. Н. Жукова ; М-во образования и науки Российской Федерации, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования « Санкт-Петербургский гос. инженерно-экономический ун-т». - Санкт-Петербург: СПбГИЭУ, 2011. - 168, [1] с.
136. Зайцев, Г.Г., Черкасская, Г.В. Управление деловой карьерой: учеб. пособие для студ. вузов. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 202 с.
137. Занимались ли строители пирамид проектным управлением? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.globuc.com/ru/2018/07/08/project-managers-of-egypt-pyramids> (дата обращения 09.11.2018).

138. Зарубин, В.Г., Начкин, А.И. Управляемость: опыт конструирования социального феномена [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://socionet.ru/publication.xml?h=spz:cyberleninka:4925:15832191> (дата обращения 09.11.2018).
139. Заславская, Т. И. О социальном механизме посткоммунистических преобразований в России / Т. И. Заславская // Социологические исследования. - 2002. - № 8. - С. 3-12.
140. Заславская, Т. И. Социальные механизмы трансформации неправовых практик / Т. И. Заславская, М. А. Шабанова // Общественные науки и современность. – 2001. – № 5. – С. 5-24.
141. Заславская, Т.И. О смысле и предварительных итогах российской трансформации // Куда пришла Россия?... Итоги социетальной трансформации / Под общ. Ред. Т.И. Зславской. – М.: МВШСЭН, 2003. – 280 с.
142. Заславская, Т.И. Поведение массовых общественных групп как фактор трансформации общества // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2000. – № 6. – С. 13-18.
143. Заславская, Т.И. Современное российское общество: социальный механизм трансформации. – М.: Дело, 2004. – 400 с.
144. Заславская, Т.И., Рывкина, Р.В. Социология экономической жизни: Очерки теории. – Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1991. – 398 с.
145. Захаров, В. Я., Воронин, Г. Л., Захаров, И. В. Социальные проблемы трансформации промышленных предприятий // Социологические исследования. – 2014. – № 2. – С. 25.
146. Захаров, Н.Л., Кузнецов, А.Л. Управление социальным развитием организации. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 132 с.
147. Захаров, Н.Л., Перфильева, М.Б., Савин, И.В., Тумалев, В.В., Чечулин, А.В. Россия: факторы и регуляторы социального действия (очерки по социологии управления). (Монография). – СПб.: ИБП, 2008. – 313 с.

148. Зборовский, Г.Е., Костина, Н.Б. Социология управления. – М. Гардарики. 2004 – 272 с.
149. Здравомыслов, А.Г., Ядов, В.А. Человек и его работа в СССР и после. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 124 с.
150. Иванов, В. Н. Трудовой коллектив - субъект социального управления. – М., 1980. – 66 с.
151. Иванов, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 145 с.
152. Иванов, Ю. В. Слияние, поглощение и разделение компаний. Стратегия и тактика трансформации бизнеса. – М., 2001. – 244 с.
153. Иванов, Б. И., Фриш, А. С. Основная ячейка социалистического общества. – М., 1995. – 323 с.
154. Иванцевич, Д. М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления, – М.: « Дело», 1993. – 22 с.
155. Ивченко, С.В., Либоракина, М.И., Сиваева, Т.С. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний. – М.: Фонд « Институт экономики города», 2003. – 48 с.
156. Иглакова, О.В. Специфика совершенствования управления персоналом в российских вертикальноинтегрированных нефтегазовых корпорациях [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-sovershenstvovaniya-upravleniya-personalom-v-rossiyskih-vertikalno-integrirovannyh-neftegazovyh-korporatsiyah> (дата обращения 01.11.2018).
157. Измайлов, И.В., Пойзнер, Б.Н., Раводин, В.О. Синергия, конкуренция, хаос в модели взаимодействия двух научных направлений. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2002. – 100 с.
158. Изменения в мотивации труда в новых условиях / Под ред. И.Ф. Беляевой. – М.: НИИ труда. 1992. – 124 с.

159. Иконникова Н.И. Концепции современного естествознания: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Н. И. Иконникова. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 287 с.
160. Ильин, В. И. Основные контуры системы социальной стратификации общества государственно-монополистического социализма / В. И. Ильин // Рубеж: альманах социальных исследований. – 1991. – № 1. – С. 91-116.
161. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. – СПб: Питер, 2008. – 65 с.
162. Иноземцев, В.Л. Постиндустриальное хозяйство и «постиндустриальное» общество // Общественные науки и современность – 2001 – №3 – С.140 -152
163. Каверин, С.Б. Мотивация труда. – М.: Ин-т социологии РАН, 2008. – 48 с.
164. Какова структура ВВП России? [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://investbrothers.ru/2017/01/26/kakova\\_struktura\\_vvp\\_rossii/](https://investbrothers.ru/2017/01/26/kakova_struktura_vvp_rossii/) (дата обращения 01.11.2018).
165. Капица, С. П., Курдюмов, С. П., Малинецкий, Г.Г. Синергетика и прогнозы будущего. – М.: УРСС, 2003. – 77 с.
166. Каплан, Роберт С., Нортон, Дейвид П. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 61 с.
167. Карпетян, Л.В., Глотова, Г.А. Эмоционально-личностное благополучие: монография. – Екатеринбург: Уральский институт ГПСМЧС России, 2017. – 125 с.
168. Карасев, В.И. Социальная трансформация как предмет философского анализа. Автореферат дисс. ... канд. философских наук. – М., 2000. – 24 с.
169. Карпичев, В.С. К вопросу об исследовании конструктивной и неконструктивной социальной самоорганизации // Социология власти. –2010. – №5. – С.28
170. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. – М., 2000. – С. 81-82.

171. Кете де Врис, М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кете де Врис. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.
172. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 116 с.
173. Кириллук, О.М., Легчилина, Е.Ю. Управление мотивацией персонала в условиях организационных изменений на предприятиях железнодорожного транспорта: синергетический подход // Фундаментальные исследования. – №10. – 2015. – С. 179-185.
174. Кириченко, В.Н. Рыночная трансформация экономики: Теория и опыт / Гос. ун-т упр., Акад. экон.наук и предпринимат. деятельности. – М., 2000 – 118 с.
175. Классики теории государственного управления: американская школа / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. – М. : Изд-во МГУ, 2003. – С. 79-80
176. Клейнер, Г. Нанoeкономика // Вопросы экономики. – 2004. - № 12. – С. 40-44.
177. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности « Менеджмент». – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 506 с.
178. Князева, Е.Н. Курдюмов, С.П. Синергетика как новое мировидение диалог с И. Пригожиным // Вопросы философии. –1992. – № 12. – С. 5-6
179. Козлова, Е.В. Внедрение инновационной стратегической политики на промышленных предприятиях России: условия и перспективы. – Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. - №2. – С. 103-106.
180. Козырев, Г. И. Социальные процессы и изменения / Г. И. Козырев // Социологические исследования. – 2005. – № 3. – С. 113-119.
181. Колесова, С.Б., Некрасов, В.И. Развитие бизнес-процессов нефтедобывающих предприятий. Монография. Под общ. ред. Волкова А.Я. – ФГБОУ ВПО « УдГУ», 2012. –168 с.



182. Коллинз, Дж., Поррас, Дж. Изменяемая и постоянная части организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://quality.eur.ru/MATERIALY14/transformer.htm> (дата обращения 01.11.2018).
183. Кондратьев, Д.В., Суетин, С.Н., Юшков, К.Н. Организационно-экономический механизм реализации и модель оптимизации факторов производственной синергии в организациях пищевой промышленности // Прикаспийский журнал: управление и социальные технологии. – 2014. - №3. – С. 33 – 48.
184. Конопляник, Т.М. Управление устойчивостью хозяйственных систем: теория и методология: автореф. дис.... д-ра экон. наук: 08.00.05. - СПб., 2007. - 37 с.
185. Конт, О. « Система позитивной политики, или Трактат по социологии, устанавливающий религию Человечества» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://socio.rin.ru/cgi-bin/article.pl?id=1146> (дата обращения 01.11.2018).
186. Корель, Л.В. Социология адаптаций: этюды апологии. – Новосибирск: СО РАН, 1997. – 458 с.
187. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента. – М.: ДеКА, 1997. – 172 с.
188. Корнилович, В.А. Стратегическое управление: социологический подход – М.: Институт социологии РАН, 2015. – 272 с.
189. Коршунов А.Л. Управление экономической устойчивостью предприятия в условиях реформирования налоговой системы государства (на примере предприятий машиностроения Свердловской области): Автореферат дис. канд. экон. наук. - Екатеринбург, - 2000. 21 с.
190. Кочеткова, А. И. Основы управления персоналом. – М.: ТЕИС, 1999. – 69 с.
191. Кравченко, Т.К., Пресняков, В.Д. Инфокоммуникационные технологии управления предприятием: Учебное пособие. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 110 с.

192. Красовский, Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффективность и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. М.: ИНФРА-М, 1997. – 368 с.
193. Крейк, А.И., Комф, Е.В. Проблемность и актуальные возможности использования в социологии теоретического инструментария естественных наук в синергетики // Журнал научных статей здоровье и образования в XXI веке. – 2016. – №4. – С.125- 128.
194. Крестовских, Т.С., Саматова, Т.Б. Управление деловой карьерой на предприятиях нефтегазовой отрасли // Материалы 2 Всероссийской научно-практической конференции « Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями». – Ставрополь, 2008. – С. 82-93.
195. Крупнейшие нефтеперерабатывающие заводы России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pronedra.ru/oil/2017/04/25/krupneyshie-npz-rossii/> (дата обращения 01.11.2018).
196. Крупные капитальные проекты - расстановка приоритетов: статья о проблемах управления проектами в российском даунстриме в вестнике McKinsey [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.globuc.com/ru/2018/07/01/the-art-of-project-leadership-delivering-the-worlds-largest-projects/> (дата обращения 01.11.2018).
197. Крюков, В.А. Институциональная структура нефтегазового сектора: проблемы и направления трансформации / В.А. Крюков // Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН. – 2004. – С. 27.
198. Кунгурцева, Г.Ф. Методологические основания формирования новой модели управления // Вестник ВЭГУ. – 2010. - №4. – С. 27-32.
199. Купряшин, Г.Л. Модернизация и управляемость // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). – 2011. – № 2 –С.67-87
200. Куртиков, Н. А. Социальный объект управления - коллектив. – М., 1978. – 95 с.

201. Куц, В.А. Самоорганизация, самоуправление и саморегуляция в культуре: основные понятия и определения // Философия права. – 2013. – №4 (59). – С. 46.
202. Кэмерон, Э., Грин, М. Управление изменениями [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://documentbase.net/4464707/> (дата обращения 01.11.2018).
203. Лapidус, В.А. Диалоги консультанта с руководителем компании. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте (серия «Диалоги консультанта», книга 5) / В.А. Лapidус, Р.А. Титов. – Нижний Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2005. – 208 с.
204. Лапин, Н. И., Наумова, Н. Ф., Коржева Э. М. Теория и практика социального планирования. – М., 1975. – 147 с.
205. Лебедев, П.Н. Социальное управление. – Л., 1982. – С. 148.
206. Левада, Ю.А. Рамки и варианты исторического выбора: несколько соображений о ходе российских трансформаций. // Экономические и социальные перемены в России: мониторинг общественного мнения. – 2003. - № 1. – С. 8-11.
207. Левин, К. Теория поля в социальных науках / Пер. с англ. –СПб.:«Сенсор», 2000. – 386 с.
208. Лепский, В. Е.. Рефлексивно-активные среды инновационного развития. – М.: Изд-во «Когито-Центр». – 255 с.
209. Леньков, Р.В., Пацула, А.В., Бондаренко, В.Ф. Концептуальные и методологические основы анализа феномена управления в проблемном поле социологии // Вестник университета – 2015 – №11 – С.52
210. Лившиц А. Государство в рыночной экономике // Российский экономический журнал. - 1992. - № 11. - С. 123-125.
211. Локк, Э. О теории мотивирования и стимулирования целями / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2001.
212. Луман, Н. Социальные системы. Очерк общей теории / Пер. с нем. И. Д. Газиева; под ред. Н. А. Головина. — СПб.: Наука, 2007. — 648 с.

213. Магура, М.И. Управление мотивацией персонала // Управление персоналом. – 2004. - №17. – С. 34-40.
214. Мазур, И.И., Шапиро, В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний / Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 135 с.
215. Максимова, М.В. Системообразующие концепты современной синергетики // Автореферат на соискания ученой степени кандидата философских наук. – Ростов-на-Дону, 2010. – 39 с.
216. Малинецкий, Г.Г. Самоорганизация, управление и будущее России // Будущее России в зеркале синергетики. – М.: КомКнига, 2008 – 133 с.
217. Малинецкий, Г.Г. Синергетика, информационное управление и будущее России // В сб.: Труды III Международной конференции из серии «Нелинейный мир», г. Воронеж, 22-27 сент 1997 г. – Воронеж, 1997. – С. 9-24.
218. Малинецкий, Г.Г., Потапов А.Б. Современные проблемы нелинейной динамики. 2-е изд. – М.: Эдиториал УРСС, 2002. – 360 с.
219. Маркелов, А.Ю. К вопросу о соотношении категорий «трансформация», «движение», «развитие» в современной экономической науке // Наука и общество. – 2012. – №6(9) – С.171-175
220. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии. Том первый. К. Маркс, Ф. Энгельс – Собр. соч., изд. 2, т. 23, – с. 195.
221. Маркузе, Г. Критическая теория общества. – М., 2011. – 88 с.
222. Марр, Р., Флиастер, А. Словарь // Человек и труд. – 1994. – № 1. – С. 26-29.
223. Марч, Дж.Г., Сайерт, Р.М. Поведенческая теория фирмы / Пер. с англ. – СПб: Наука, 1995. – 129 с.
224. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятий. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 190 с.
225. Маслоу, А. Мотивация и личность // Вестник Московского университета. Сер. Философия. – 1991.– № 3. - С. 13-14.
226. Махорт, Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. – 2002. – № 7. – С. 54-60.

226. Мельник, М.В. Анализ и оценка системы управления на предприятиях. – М.: Финансы и статистика. – 1990. – 484 с.
227. Мерзляков, А.А. Участие в управлении // Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: КРАСАНД, 2015. – С. 409-412.
228. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002.
229. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: монография / О. Н. Ильина. - Москва: ИНФРА-М: Вузовский учебник, 2011. – 201 с.
230. Мещерякова, Н.Н. Особенности аномии в современном российском обществе: синергетический подход. Дис. – 2015. – 67 с.
231. Милованов, В.П. Неравновесные социально-экономические системы: синергетика и самоорганизация. – М.: Эдиториал УРСС, 2001. – 264 с.
232. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 285 с.
233. Михайлова, Д.С. Сбалансированная система показателей как необходимый элемент стратегического менеджмента нефтяной компании в условиях современного рынка // Креативная экономика. – 2011. – Том 5. – № 11. – С. 56-60.
234. Моисеев, В.Д. Центральные идеи и философские основы кибернетики. – М. 1965. – 56с.
235. Моисеев, Н.Н. Алгоритмы развития. – М., 1987. – 474 с.
236. Моисеев, Н.Н. Современный рационализм. – М., 1996. С320-327
237. Моисеев, Н.Н. Человек и ноосфера / Н.Н. Моисеев. – М.: «Молодая гвардия», 1990. – 351 с.
238. Мокичев, С.В. Трансформационная экономика. – Изд-во издательство КГУ, 2002. – 89 с.

239. Морено Я. Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе / Пер. с англ. А. Боковинова. – М., 2001 – 415 с.
240. Моснер, Б., Снидерман, Б.Б., Херцберг, Ф. Мотивация к работе / Пер. с англ. – М.: Вершина, 2007. – 186 с.
241. Мукушев, Б. А. Синергетика в системе образования // Образование и наука. – 2008. – № 3 (51). – С. 105–122.
242. Мукушев, Б. А. Синергетика как новая методология модернизации современного образования // Психодидактика высшего и среднего образования: материалы десятой юбилейной Международной научно-практической конференции: в 2-х ч. / науч. ред. А. Н. Крутский, О. С. Косихи. Барнаул, – 2014. – С. 9–10.
243. Наумова, Н.Ф. Свободаитруд. –М.: Мысль, 1965. – 202 с.
244. Некрасов, В.И. Синергетическое управление: теории, исследования, развитие. – Ижевск, 2003. – С. 60.
245. Нефтегазовые и ненефтегазовые доходы: официальный сайт Федерального казначейства [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://datamarts.roskazna.ru/razdely/dohody/neftegazovye-i-neneftegazovye-dohody/?paramPeriod=2016> (дата обращения 30.10.2018).
246. Нечепоренко, О.П. Стиль руководства как фактор социально-психологического климата коллектива и удовлетворенности работой // Вестник Омского университета. Серия « Психология». – 2013. – №1. – С. 45-52.
247. Никитаева, А.Ю., Бубликова, Е.И. Проблемы и перспективы интеграционного развития нефтегазового комплекса Юга России // Journal of economic regulation (Вопросы регулирования экономики). – 2015. – Том 6, №2. – С.42-48
248. Новая философская энциклопедия. – М., 2001. – Т. 3. – С. 136.
249. Норт, Дуглас. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Перевод на русский язык: А. Н. Нестеренко.

- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/6310> (дата обращения 01.11.2018).
250. Об отрасли: официальный сайт Министерства энергетики РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/node/1156> (дата обращения 30.10.2018).
251. Организация сельскохозяйственного производства / Ф.К. Шакиров, В.Д. Удалов, С.Н. Грядов и др.; под ред. Ф.К. Шакирова. – М.: Колос, 2000. – 504 с.
252. Осипов Ю.М. Опыт философии хозяйства. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990. – с.65
253. Основная ячейка социалистического общества / В. Н. Иванов, А. С. Фриш. – Москва : Политиздат, 1975. – 287 с.
254. Официальный сайт ТПП « Когалымнефтегаз» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.lukoil-zs.ru/about/structure/kogalymneftegaz/> (дата обращения 01.11.2018).
255. Очирбат, П. Графоаналитический метод определения налогов горно-металлургического и топливно-энергетического комплекса // Горный информационно-технический бюллетень. – 2008. – № 1. – Том 14. – С. 42-48.
256. Парсонс, Т. Система современных обществ. Система современных обществ. Пер, с англ. Л. А. Седова и А. Д. Ковалева / Под ред. М. С. Ковалевой. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 118 с.
257. Пархаев, А.А. Мотивация персонала и роль конвенциональных взаимодействий в социальном контексте организации // Государственное управление. Электронный вестник. – 2010. – №25. – С. 2.
258. Перфильева, М.Б. Управление лояльностью персонала. – Прага: Изд-во ЧТУ, 2008. – 86 с.
259. Петти, У. Экономические и статистические работы / Пер. с англ. – М., 1940. – 411 с.
260. Подмарков, В.Г. Введение в промышленную социологию. – М.: Мысль, 1973. – 8 с.

261. Политика управления человеческими ресурсами ОАО « Газпром», его дочерних обществ и организаций [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.gazprom.ru/f/posts/70/788857/hr\\_politics.pdf](http://www.gazprom.ru/f/posts/70/788857/hr_politics.pdf) (дата обращения 01.11.2018).
262. Полковников А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – М.: ЗАО « Олимп-Бизнес», 2015 – 552 с.
263. Попова, Л. Ф. Адаптационный механизм управления организационной структурой в системе устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – №4 (48). – С. 101
264. Попович, А.М. Современные предпосылки трансформации промышленных предприятий // Вестник Ижевского государственного технического университета. – 2006. – № 1. – С. 91-97.
265. Поррас, Дж. Успех, построенный навечно. Как придать смысл своему существованию / Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2007. – 438 с.
266. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой: Пер. с англ./ Общ. ред. В. И. Аршинова, Ю. Л. Климонтовича и Ю. В. Сачкова. – М.: Прогресс, 1986. – 138 с.
267. Потапов, С.Н. Управление трудовым поведением в современных организациях: социологический аспект. – Дисс. ...канд. соц. наук. – Майкоп, 2007. – 149 с.
268. Потемкин, В.К., Симанов, А.Л. Пространство в структуре мира. – Новосибирск: СО РАН, 1990. – 116 с.
269. Прибытков, С.Н. Управление проектами на основе принципов синергетики // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – №39 – С. 28 -37
270. Пригожин И., Николис Г. Самоорганизация в неравновесных системах: от диссипативных структур к упорядоченности через флуктуации. – М., 1979. – 512 с.



271. Пригожин, А. И. Современная социология организаций. – Москва: Интерпракс, 1995. – 150 с.
272. Пригожин, А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 235 с.
273. Пригожин, А.И. Управляемость организаций // Прикладная социология и менеджмент. – М.: Изд-во Моск. гос. ун-та, 1998. – 473 с.
274. Пригожин, И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. – М.: Наука, 1986. – 334 с.
275. Принципы и методы формирования структур управления организациями и целевыми программами: Сб. статей / Отв. ред. Б.З. Мильнер, В.С. Рапопорт. – Москва: ВНИИСИ, 1978 – 118 с.
276. Проблемы исследования систем и структур. Материалы к конференции // Г. П.Щедровицкий и др. – М., 1965 – С.59
277. Промышленность России – 2012: Статистический сборник. Официальный Интернет-портал Росстата [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru>(дата обращения 01.11.2018).
278. Прогнозирование эффективности социально-экономических преобразований в территориальных системах / Под ред. А.Г. Шеломенцева, В.Д. Калашникова. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2008 310 с.
279. Пугачева, Е.Г. Междисциплинарный подход в экономическом образовании // Человеческий капитал и конкуренция: Сб. тр. – Иркутск, 2000. – С. 70 – 79.
280. Пугачева, Е.Г. Самоорганизация социально-экономических систем: учебное пособие / Е.Г. Пугачева, К.Н. Соловьянко. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003. – 172 с.
281. Пугачева, Е.Г. Синергетический подход к системе высшего образования // Высшее образование в России. – 1998. – № 2. – С. 41-45.
282. Пугачева, Е.Г., Соловьянко, К.Н. Высшая школа: некоторые проблемы самоорганизации // Социс. – 1999. – № 11. – С. 99-101.

283. Пугачева, Е.Г., Соловьев, К.Н. Высшая школа: стратегия выживания или стратегия развития? // Университетское управление: практика и анализ. –2002. – № 2. – С. 62-69.
284. Пугачева, Е.Г., Соловьев, К.Н. Эволюционная модель рынка труда специалистов // AlmaMater. – 2000. – № 6. – С. 34-38.
285. Радоман, Б.Б. Идеальный капитализм и реальная Российская экономика // Куда пришла Россия?... Кризис институциональных систем: век, десятилетие, год. – М.: МВШСЭН, 1999. – 150 с.
286. Разуваев, А. Башкирские активы. Аналитический вестник Собибанка. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sobinbank.ru/common/img/uploaded/files/Bashkir.pdf>. (дата обращения 01.11.2018).
287. Рейтинг крупнейших компаний России-2016 по объему реализации продукции [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://expert.ru/ratings/rejting-krupnejshih-kompanij-rossii-2016-po-ob\\_emu-realizatsii-produktsii/](https://expert.ru/ratings/rejting-krupnejshih-kompanij-rossii-2016-po-ob_emu-realizatsii-produktsii/) (дата обращения 01.11.2018).
288. Родионова В. М., Федотова М. А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. - М. : перспектива, 1995. - 98 с // Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература. Сер. 2, Экономика: Реферативный журнал. 1996. №4. С.18-20
289. Российская промышленность: институциональное развитие / под ред. Т. Г. Долгопятовой. – М.: Теис, 2002. – Вып. 1. – 239 с.
290. Российская социологическая энциклопедия. – М.: БЕК, 2005. – 877 с.
291. Российская социологическая энциклопедия. Издательская группа НОРМА-ИНФРА – М. 1998. – 672 с.
292. Российский статистический ежегодник – 2014. – М.: Росстат, 2015. – 415 с.
293. Российский статистический ежегодник: Занятость населения / В.Л. Соколин и др. – М.: Статистика, 2015 – 426 с.
294. Россия в цифрах: 2015. – М.: Росстат, 2015. – 214 с.

295. Россия в цифрах: 2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2017/rusfig/rus17.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/rusfig/rus17.pdf) стр 289 (дата обращения 30.10.2018).
296. Россия: трансформирующееся общество / РАН, Ин-т социологии; под редакцией В. А. Ядова. – М.: Канон-Пресс-Ц, 2001. – 636 с.
297. Россия-2015: статистический справочник. – М.: Росстат, 2015. – 516 с.
298. Рубцова, М. В. Характеристика управляемого субъекта в современном обществе // Гуманитарные науки. Социология. – 2008. – №4 – С.139-146
299. Рубцова, М.В. Управляемость как основополагающая социолого-управленческая категория // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – №320. – С. 53 – 57.
300. Рыбалкина, З.М., Резник С.Д., Куликов, В.Г. Механизмы повышения уровня управляемости организации/ З.М. Рыбалкина, С.Д. Резник, В.Г. Куликов // Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Пензенский гос. ун-т архитектуры и стр-ва». – Пенза, 2009. – С. 123
301. Саймон, Г.А. Рациональность как процесс и продукт мышления / В сб.: Теория и история экономических и социальных институтов и систем. – М.: Социс, 1993. – 133 с.
302. Самборецкий, И.С. Индикаторы управления городом как социальной общностью // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2016. - №1. – С. 15 – 17.
303. Сапецкий, А.О. Социосинергетика // Естественнонаучные, социальные и гуманитарные аспекты: Тр. семинара. - М., 1999. – С. 194-212.
304. Свирский, Я.И. Контроль и управление в свете синергетических и нанотехнологических вызовов / Контроль и управление в свете синергетических и нанотехнологических вызовов // Философия управления: проблемы и стратегии – М., ИФ РАН, 2010. – С. 120.

305. Селзник, Ф. Лидерство в управлении / Пер. с англ. По изд. 1957 г. – М.: Социс, 2004. – 66 с.
306. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 408 с.
307. Сербинский, Б.Ю., Самыгин С.М. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Приор., 1999. – С. 52.
308. Синергетика и методы науки / Под ред. М.А. Басина. – СПб.: Наука, 1998. – 439 с.
309. Синергетика и социальное управление / Под. ред. В.С. Егорова, В И Корниенко. – М.: РАГС, 1998 – 60 с.
310. Синк, Д., Скотт, С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / общ. ред. В.И. Данилова-Данильяна; пер. с англ. С.А. Рогинко, М.С. Штернгарца. – Москва: Прогресс, 1989. – 111 с.
311. Системный подход к организации управления / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт. – М.: Экономика, 1983 – 202 с.
312. Смагин, О.В., Матюнин В.М. Теория управления. – Новосибирск. 2014. – 180 с.
313. Смирнов, Э.А. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 188 с.
314. Смит, Р., Капеллоу, Дж. Мотивация Вашего коллектива. – М.: Дело. – 62 с.
315. Соболева, И.Н. Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии // Вопросы экономики. – 2005. – № 9. – С. 136-139
316. Сорокин, П. Система социологии. – М., 1992. – Т2 – 91 с.
317. Сорокин, П. Человек. Цивилизация. Общество. – Пер. с англ. – М., 1992. – 340 с.
318. Саркисян, С. С. Внутрифирменное планирование на промышленных предприятиях в условиях трансформации российской экономики // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2013. – №4. – С. 51-59

319. Социальная организация промышленного предприятия: соотношение планируемых и спонтанных процессов. Генеральный проект ИКСИ АН СССР (1968—1973) / Сост. и общ. ред. Н.И. Лапин. – М.: Academia, 2005 – 112 с.
320. Социологическое исследование: методы, методика и статистика: Словарь-справочник. – Т.3. - М., 1991. – С. 285.
321. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
322. Статистический обзор мировой энергетики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-economics/statistical-review-2017/bp-statistical-review-of-world-energy-2017-full-report.pdf>(дата обращения 30.10.2018).
323. Статистический сборник «ТЭК России-2016». Выпуск - июнь 2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://ac.gov.ru/files/publication/a/13691.pdf> (дата обращения 30.10.2018).
324. Степин, В.С. Проблема будущего цивилизации // Стратегии динамического развития России: единство самоорганизации и управления. –М.: Проспект, 2004. – Т. I. – С.46-58
325. Стоунер Т. Информационное богатство: профиль постиндустриальной экономики / Новая технократическая волна на Западе: Антология. – М.: Academia, 1986. – 392 с.
326. Строилова Э. В. Проектный менеджмент и реинжиниринг/ Э.В. Строилова // Фундаментальные исследования. - 2013. - №4-5. - С.1206-1210.
327. Суворов, В.В. Синергетическая концепция самоорганизации [Электронный ресурс]. Режим доступа [http://uni-dubna.ru/~mazny/students/site2/ideal\\_5.htm](http://uni-dubna.ru/~mazny/students/site2/ideal_5.htm). (дата обращения 30.10.2018).
328. Тарасов, В., Цыбин, А. Новая конкурентная стратегия – построение самообучающихся предприятий // Проблемы теории и практики управления – 2005. – № 1. – С. 76-84.

329. Татаркин, А. И. Инновационный вектор российской экономики. Поведенческая готовность населения // Шумпетеровские чтения. 4-я междунар. науч.-практ. конф. – Пермь: изд. ПГИУ. –2014 – С. 2–28.
330. Тельнов, Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Финансы и статистика, 2004. – С. 72-74.
331. Темницкий, А.Л. Становление наемного работника рыночного типа в условиях трансформации отношений собственности // Социс. – 2014. – № 5. – С. 47-55.
332. Теория организации / Иванова Т.Ю., Приходько В.И. – СПб.: Питер, 2004. – 81 с.
333. Титов, Р.А. Социологическое исследование перехода от репрессивных к органическим методам управления персоналом. – Дисс. ... канд. соц. наук. – Н.Новгород, 2006. – 191 с.
334. Тихомиров, Ю.А. Управление делами общества: субъекты и объекты управления в социалистическом обществе. – М., 1984. – С. 36.
335. Тихонов, А. В. Социология управления. – М.: Изд-во КАНОН+, 2007. – 472 с.
336. Тихонов, А.В. Социально-зонированное управление // Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: КРАСАНД, 2015. – С. 314- 315.
337. Тихонов, А.В. Управление как социальный институт // Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: КРАСАНД, 2015. – С. 379-381.
338. Тихонов, А.В. Управление социальной сферой // Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: КРАСАНД, 2015. – С. 395- 396.
339. Тихонова, Н. Е. Факторы социальной стратификации в условиях перехода к рыночной экономике / Н. Е. Тихонова ; Рос. независ, ин-т социал. и нац. проблем. – М.: РОССПЭН, 1999. – 318 с.

340. Ткачева, В.Л. Циклическая трансформация объектов нефтегазового комплекса России в отечественных и мировых интеграционных процессах / В.Л. Ткачева/ дисс.... д-ра экон. наук - Москва, 2005. – 41 с.
341. Токарская, Н.М., Токарский, Б.Л., Пугачева Е.Г. Синергетический подход к социологии: некоторые итоги и перспективы // Вестник Иркутского регионального отделения Академии наук высшей школы России. – 2002. – № 1. – С. 69-78.
342. Токарский, Б.Л., Пугачева, Е.Г. Проблема выбора, или кто предскажет будущее? // Байкальская альтернатива. – 2002. Пилот. номер. – С. 50-53.
343. Токарский, Б.Л., Соловьев, К.Н. Стратегия маркетинга в системе высшего образования: Учеб. пособие. – Иркутск: Изд-во Иркут. экон. акад., 2000. – 108 с.
344. Томпсон, Дж. Л., Пристли, Дж. Социология. Вводный курс / Пер. с англ. А. К. Меньшикова. – М.: АСТ; Львов : Инициатива, 1998. – 29 с.
345. Томсон, Р., Бэтслер, Д., Стенли, М. Стратегии управления сложным изменением. – Кембридж: Берлингтон Пресс Лтд., 1994. – 352 с.
346. Тоньшева, Л.Л. Методические подходы к оценке эффективности и качества управления // Материалы международной заочной научно-практической конференции «Теоретические и прикладные вопросы образования и науки». – Тамбов: Консалтинговая компания Юком, 31 марта 2014, часть 6. – С. 140-141.
347. Тоньшева, Л.Л., Кашина, О.Н., Фендич О.С. Социокультурные факторы управления организациями: теория и практика. – Тюмень, 2008. – 140 с.
348. Тоньшева, Л.Л., Перцев, С.Б. Развитие инновационной системы региона: интеграционный подход // Материалы VII Международной научно-практической конференции « Управление инновациями в современной науке». – Самара, Уфа: Научный центр «Аэтерна», 2015. – С. 130-131.
349. Тоффлер Э. Третья волна. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. – 781 с.

350. Тощенко, Ж. Т. Социальная инфраструктура. Сущность и пути развития. М., 1980., Косенко О. И. Демократия и управление производством. – М., 1985. – 110 с.
351. Тощенко, Ж.Т. Социология труда: генезис идей в контексте мировых и российских реалий (опыт нового прочтения) / Ж. Т. Тощенко // Мир России. – 2004. – Т. 1. – № 13. – С. 40-62.
352. Тощенко, Ж.Т. Социология труда: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям « Социология» и « Экономика труда». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 254 с.
353. Тощенко, Ж.Т. Социология управления. Учебник. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.
354. Тощенко, Ж.Т. Социология. Общий курс. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Прометей: Юрайт-М, 2001. – 511 с.
355. Тощенко, Ж.Т. Экономическое сознание и поведение: четверть века спустя (конец 1980-х – начало 2010 гг.) // Социс. – 2014. – № 7. – С. 51-63.
356. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2009. – 218 с.
357. Тренин, Н.Н. Предприятие и его структура. – М.: ПРИОР, 2000. – 81 с.
358. Уилер, Д., Чамберс, Д. Статистическое управление процессами. Оптимизация бизнеса с использованием карт Шухарта. – М., 2009. – 263 с.
359. Уманский, Л. И. Критерии диагностики общественной активности группы как коллектива // Ученые записки. – Курск, – 1971. – Т. – 88 с.
360. Уотермен, Р. Фактор обновления. – М., 1988. – 16 с.
361. Управление персоналом организации/под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 76 с.
362. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 321 с.
363. Урри, Дж. Мобильности / пер. с англ. А.В. Лазарева, вступ. Статья Н.А. Харламова. – М.: ПРАКСИС, 2012. – 576 с.



364. Ускова, Т.В. Управление устойчивым развитием региона: монография / Т.В. Ускова. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2009. – 355 с.
365. Файоль, А., Эмерсон, Г., Тэйлор, Ф., Форд, Г. Управление – это наука и искусство. – М., 1992. – 249 с.
366. Фисенко, С.Б. Внедрение механизма проектного управления на предприятиях лесной промышленности / С.Б. Фисенко// ТДР. - 2013. - №4. - С.222-224.
367. Фунтов В.Н., Сенько А.А., Зайковский В.Э. Опыт внедрения систем управления проектами в нефтегазовой отрасли //Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2014. № 1. С. 23-26.
368. Хабермас, Ю., Крюгер, Х.-П. Демократия. Разум. Нравственность. – М., 1995. – 238 с.
369. Хадарцев, А. А., Васин, С. А., Троицкий, А. С. Эстетика синергетики в современных педагогических технологиях // Менеджмент в образовании: системный подход Образование и наука. – 2015 – № 1 (120) – С. 1-8
370. Хакен, Г. Информация и самоорганизация [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iph.ras.ru/~mifs/> (дата обращения 30.10.2018).
371. Хакен, Г. Синергетика. – М., 1980. – 406 с.
372. Хакен, Г. Тайн природы. Синергетика: учение о взаимодействии. –Москва-Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2003 – 320 с.
373. Харащ, А. У. Механизмы взаимодействия исполнителей производственных ролей с социотехнической системой промышленного предприятия / А. У. Харащ // Социальная организация промышленного предприятия: соотношение планируемых и спонтанных процессов. Генеральный проект ИКСИ АН СССР (1968–1973). Первая публикация / сост. и общ. ред. чл.-корр. РАН Н. И. Лапина. – М.: Academia, 2005. – 902 с.
374. Херцберг, Ф., Моснер, Б., Блох Снидерман, Б. Мотивация к работе. – М., 2007. – 381 с.

375. Холл, Р.Х. Организации, структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – С.36
376. Чайковская Н.В. Проблемы экономической устойчивости хозяйственной системы региона // Региональная экономика: теория и практика. - 2005. - № 6. - С. 33-35.
377. Чеглакова, Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях // Социологические исследования. – 2007. – № 5. – С. 51-53.
378. Шабанова, М.А. Массовые адаптационные стратегии и перспективы институциональных трансформаций // Мир России. – 2001. - № 3. – С. 78-104
379. Шаванс, Б. Эволюционный путь от социализма // Вопр. экономики. –1999 – № 6 – С. 6.
380. Шайхисламов, Р.Б. Концепт « Социокультурная система» // Из прошлого в будущее: социальное развитие республики Башкортостан и России: сб. научных статей, посвященных памяти Джаудата Махмудовича Гилязитдинова. – Уфа, 2016. – С. 141-155.
381. Шафраник, Ю.К., Крюков, В.А. Нефтегазовый сектор России: трудный путь к многообразию. / Ю.К. Шафраник, В.А. Крюков; – М.: 2016. – 272 с.
382. Шевелева, С.С. К становлению синергетической модели образования // Общественные науки и современность. – 1997. – № 1. – С. 125-133.
383. Шевелева, С.С. Открытая модель образования: (синергетический подход). – М.: ИЧП « Магистр», 1997. – 48 с.
384. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство: монография / Пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002.
385. Шекшня, С.В. Традиционная система компенсаций // Управление персоналом. – 2000. – №3. – С. 68-69.
386. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. – М: «Интел-Синтез», 1997. – 43 с.

387. Шекшня, С.В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра // Управление персоналом – 1998. – № 6. – С. 18-24.
388. Шестопал, Ю.Т. Управление качеством: учебное пособие – М.: Инфра-М, 2008. – 146 с.
389. Шишков, Ю.В. Между хаосом и самоорганизацией // Решающие полвека в истории человечества – М. Новый век, 2004. – 289 с.
390. Шкаратан, О.И. Промышленное предприятие. Социологические очерки. – М.: « Мысль», 1978. – 110 с.
391. Шкуркин, А.М. Феномен труда: синергетический взгляд // Общественные науки и современность. – 1998. – № 1. – С. 122-131.
392. Штомпка, П. Социология социальных изменений / П. Штомпка. – М.: Аспект-Пресс, 1996. – 415 с.
393. Шулаев, Д.В. Эффективные механизмы функционирования социотехнических систем предприятия // Экономика и управление. – 2011. – №6 – С. 95-100.
394. Щедровицкий, Г.П. Организация, производство, управление [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://lib100.com/book/other/organization> (дата обращения 01.11.2018).
395. Щедровицкий, П.Г. Курс лекций по философии управления в Высшей школе экономики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.shkp.ru/lib/publications/49/print> (дата обращения: 25.01.2018).
396. Щербакова, А.Я. Синергетический подход к исследованию мирового порядка // Социально-гуманитарные знания. – 2015 – №3 – С.81
397. Щербина, В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. – М., 1993. – 206 с.
398. Щербина, В.В., Садовникова, Л.Б. Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами. – Кишинев, 1989. – 173 с.
399. Щюц, А. Избранное: Мир, светящийся смыслом. – М., 2004. – 203 с.

400. Эдельман, Я. Методологические проблемы изучения трудовой мотивации // Вопросы экономики. – 1991. – №1. – С. 40-52.
401. Экономика России, цифры и факты. Часть 6. Нефтегазовая промышленность [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://utmagazine.ru/posts> (дата обращения 30.10.2018).
402. Экономическая социология: новые подходы к институциональному и сетевому анализу: пер. с англ., фр. / Моск. высш. шк. социал. и экон. наук; сост. и науч. ред. В. В. Радаев. – М.: РОССПЭН, 2002. – 276 с.
403. Энергетический бюлетень «Социальная ответственность нефтегазовых компаний». – Выпуск №30 – ноябрь 2015. – С. 10-15
404. Энциклопедия кибернетики / Отв. Ред. В.М. Глушков. – Киев: 1975, т.1. – 244 с.
405. Эффективность экономики России [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/) (дата обращения 01.11.2018).
406. Эшби, У.Р. Принципы самоорганизации. – М.: Наука, 1994. – 84 с.
407. Юдин, Э. Г. Системный подход и принцип деятельности: методологические проблемы современной науки. АН СССР, Институт истории естествознания и техники. – М.: Наука, 1978. – 41 с.
408. Юрасов, И.А. Особенности управления российскими социально-трудовыми отношениями на современном этапе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. - № 2. – С. 127 – 131.
409. Юрин, В. В. В нашем менталитете личностные отношения первичны// Управление персоналом. – 2002. – № 3. – С. 34-35.
410. Ядов, В.А. Каким мне видится будущее социологии // Социс. – 2012. – № 4. – С. 3.
411. Ядов, В.А. Трансформация постсоветских обществ: что более значимо – исторически традиционное или недавнее прошлое // Социс. – 2014. – № 7. – С. 47-50.

412. Ядов, В.А., Дебарделебен, Дж. Современное состояние трудовых отношений в России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.2001.isras.ru/Publications/Yadov](http://www.2001.isras.ru/Publications/Yadov). (дата обращения 30.10.2018).
413. Яковлев, В. Н. Управление и управляемость в области охраны труда в современных условиях / В. Н. Яковлев // Вестник ПНИПУ. Безопасность и управленческие риски. – 2014. – № 1. – С. 198-209.
414. Alchian, A.A. Uncertainty, Evolution and Economic Theory // Journal of Political Economy. – 1950. – V.58. – 75 p.
415. Aldrich, H.E., Pfeffer, J. Environments of Organizations // Annual Review of Sociology. – V. 2. Palo Alto (Ca), 1976. – pp. 80-87
416. Arutiunova, A. Personal Training: Strategizing or Wasting Resources? – Oil & Gas Eurasia, the International magazine for the International Oil & Gas Industry in Russia, the Caspian and Central Asia, №11, November, 2006, - P.54.
417. Banks, M. (ed.) Conflict in World Society. A New Perspective on International Relations. L., 1984. – 200 p.
418. Becker, G.S. Human Capital. NY, Columbia University Press, 1964. – 150 p.
419. Beckhard, R., Pritchard, W. Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Environmental Change in Organizations (Jossey-Bass Nonprofit Sect). – N.-Y., 1967.
420. Bennis, W. Leadership of Change / Breaking the Code of Change/ - Harvard Business School Press, Boston, 2000. – 187 p.
421. Bennis, W. Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach. - N.-Y., 1965. – 122 p.
422. Blau, P. On the Nature of Organizations. - N.Y.: Oxford University Press, 1974. – 188 p.
423. Borisov, K. Carrier in Oil and Gas: Trends and Opportunities / K. Borisov // Oil & Gas Eurasia, the International magazine for the International Oil & Gas Industry in Russia, the Caspian and Central Asia. – 2006. – № 8. – August. – pp. 43-44.

424. Borisov, K. Sourcing Engineers, Middle Managers in Russian Oil & Gas/ K. Borisov //Oil & Gas Eurasia, the International magazine for the International Oil & Gas Industry in Russia, the Caspian and Central Asia. – 2006. – №9. – September. – pp.49.
425. Borisov, K. The art of correct recruiting/ K. Borisov // Oil & Gas Eurasia, the International magazine for the International Oil & Gas Industry in Russia, the Caspian and Central Asia. – 2006. – № 12. – December. – pp.42-43.
426. Bourdieu, P. Social Space and Symbolic Power// Sociological Theory. 1989, Vol. 7, №. 1. P. 16.
427. Bs, T., Stalker, G. M. The Management of Innovation. - Tavistock, 1968. - 438 p.
428. Byars, L.L. Human Resource Management. – 3<sup>rd</sup>edition / L.L. Byars, L.W. Rue. – R.D. Irwin, INC, 1991. – 78 p.
429. Child J. Organization: A Guide to Problems and Practice / J. Child. N.Y., 1985
430. Day, R.H. Complex Economic Dynamics. Cambridge: MIT Press, 1994. - Vol. 1. 309 p.
431. Donella, H.M. System Dynamics Meets the Press // The Global Citizen. Washington, 1991. - P. 1-2.
432. Drucker, P. Post-Kapitalist Society. N.Y., 1993. – 255 p.
433. Drucker, P. The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism. L., 1995.
434. Dubin, R. The world of work. - N. Y., 1987. – 101 p.
435. Durkheim, E. A. Labriola: Essai sur la conception materialiste de l’histoire // Rev.philos. franc. 1897. Vol. 44.
436. Durkheim, E. L’Individualisme et les intellectuels // Rev. bleue. Ser. 4. 1898. Vol. 10.
437. Durkheim, E. Sociologie religieuse et theorie de la connaissance // Rev. metaphys. etmoral. 1909. Vol. 17.
438. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary ParkerFollett. – London, 1949. – 87 p.

439. Etzioni, A. *The Active Society: A Theory of Societal and Political Processes*. – New York: Free Press, 1968. – 99 p.
440. Freeman, МЕНАJ., Hannan M. Niche Width and Dynamics of Organizational Populations // *A.J.S.* 1983. V. 88. – pp. 54-94.
441. Gaisina, L.M., Bahtizin, R.N., Mihailovskaya, I.M., Hairullina, N.G., Belonogko, M.L. Social technologies as an instrument for the modernization of social space in the social and labor sphere // *Biosci Biotechnol Res Asia* 2015;12(3), pp. 2947-2958
442. Gaisina, L.M., Gareev, I.S., Valitova, N.E., Hairullina, N.G., Ustinova, O.V. Corporate staff identity as a factor of increasing labor productivity // *Mediterranean Journal of Social Sciences*.- MCSER Publishing, Rome-Italy, 2015.- Vol. 6, No. 5, pp. 274-285. Doi:10.5901/mjss.2015.v6n5p274
443. Gaisina, L.M., Hairullina, N.G, Krasulina, N.A., Berezhnova, Z.Z., Greb, A.V. International and inregional premises of formation of the labor market Russia // *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2015 (Volume VI, Summer), 1(11): 247 – 255, doi: 10.14505/jarle.v6.1(11).25. Available from: <http://www.asers.eu/journals/jarle/jarleissues>
444. Garrol, G. Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations // *A.J.S.* 1985. V.90. # 6. – pp. 111-142
445. Golembiewski, R.T., Munzenrieder, R. F. *Phases of Burnout: Developments in Concepts and Applications*. - New York, 1988. – 155 p.
446. Hallinan, M. *The Sociological Study of Social Change* // *American Sociological Review*. - 1997. - Vol. 62, № 1.
447. Hannan, M., Freeman, J. *Organizational Ecology*. Cambridge (Mass.), 1989. – 188 p.
448. Hare, R.M. *Essays in Ethical Theory*. - Oxford: Oxford University Press. 1989. – 120 p.
449. Hodgetts, R. M. *Management: theory, process, practice* / R. M. Hodgetts. – W.B Saunders. Philadelphia, Pennsylvania, 1975. – 452 p.

450. Hubler, A. Modelling and Control of Complex Systems: Paradigms and Applications. Modelling Complex Phenomena. N.Y.: Springer, 1992. – 166 p.
451. Huntington, S. America' s Changing Strategis Interests. - Survival, 1991 (1). – 48 p.
452. Huntington, S. P. Political Order in Changing Sicieties. New Haven, 1968. – 32 p.
453. Hutch, M.J. Organization Theory. – N.Y.: Oxford University Press, 1997.
454. Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. Differentiation and Integration in Complex Organizations // Administrative Science Quarterly, June 1967. – pp.30-54
455. Lawrence, P.R., Lorsch, J.B. Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration. - Boston, 1967.
456. Lenski, Gerhard E. Power and Privilege: A Theory of Social Stratification. University of North Carolina Press, 1984.
457. March, J.G., Olsen, J.P. Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen, 1976. – 231 p.
458. Martin J. Te-lematic Society. A Challenge for Tomorrow. Englewood Cliff, N. Y., Prentice Hall, 1981
459. Masloy, A.H. A Theory of Human Motivation // Psychol. Rev., 1943. July.
460. Masloy, A.H. Motivation and personality. N.Y., 1970.
461. Mayo, E. Social Problems of an Industrial Civilization (Work, Its Rewards and Discontents) / E. Mayo. – N.Y.: Ayer Co Pub, 1977.
462. Mayo, E. The human problems of an industrial civilization / E. Mayo. N.Y.: McMillan Press, 1933. – 176 p.
463. McCregor, D. The Human Side of Enterprise // Readings in Human Relations. - N.Y., 1964.
464. Merry, U. Coping With Uncertainty: Insights From the New Sciences of Chaos, Self-Organization and Complexity, 1989
465. Merton, Robert K. Social Theory and Social Structure. New York, The Free Press. 1957.



466. Mooney, J.D. *The Principles of Organization* (rev. ed). N.Y., 1954.
467. Nonaka, I. *Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms* // *California Management Review*. 1988. Vol. 30. Iss. 3. - P. 57-73.
468. Pan, M., Sikorski, J., Akroyd, J., Mosbach, S., Lau, R., Kraft M. *Design technologies for eco-industrial parks: From unit operations to processes, plants and industrial networks* // *Applied Energy* 175 (2016) 305-323.
469. Parsons, T. *Societies: evolutionary and comparative perspectives*. Prentice Hall, 1966.
470. Perrow, C. *Complex Organizations: A Critical Essay* Scott, Foresman & Co., Glenville, Illinois.; March, J. G. 1991. *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*, 2(1): 71–87)
471. Pollard, H.R. *Development in Managerial Thought*. L., 1974. – P. 162.
472. Pugacheva, E. *Coping with Chaos: The Experience of Russian Economy* // *International Nonlinear Sciences Conference*, Vienna, Febr. 7-9. Vienna, 2003. - P. 45.
473. Pugacheva, E. *Evolutionary Model of the Labour Market of Specialists in Russia* // *Galileu: Revista de Economia e Direit.* - 2001. - Vol. 6, № 2. - P. 43-56.
474. *Report on the Status of Academic Geoscience Departments*, American Geological Institute, 2001. P. 71
475. Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J. *Management and the worker*. Harv. Univ. Press, 1941.
476. Rumyantseva, M., Zabazarnykh, Y. *What's the Fuss? Assessing the Labor Market in the Petroleum Industry*. - *Oil & Gas Eurasia*, the International magazine for the International Oil & Gas Industry in Russia, the Caspian and Central Asia, №5, May, 2006, - P.48-49.
477. *Scientific management and human relations: ideas, topics, readings* / by Daiute, Robert James. – New York : Holt, Rinehart and Winston, 1964. 257p.
478. Selchert, F. *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. – München, 1991

479. Senge, P.M. *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Publishers, 1990. – 87 p.
480. Shultz, T. *Investment in Human Capital*. N.Y.; L., 1971. – 190 p.
481. Simon, H. 1996 (1969; 1981). *The Sciences of the Artificial* (3rd Edition). MIT Press.; Weick, K. E. 1976. Educational Organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1): 1–19.;
482. Skinner, B.F. *Beyond Freedom and Dignity*. - New York: Knopf, 1971.
483. Spencer, H. *Essays scientific, political and speculation*. N.Y., 1892. Vol. 1.
484. Spencer, H. *Social slatics*. L., 1851
485. Spencer, H. *The study of sociology*. N.Y., 1891.
486. Taylor, F. W. *The principles of scientific management / F. W. Taylor*. N.Y., 1923.
487. *The Global Competitiveness Report 2002–2003*. WEF, Geneva, Switzerland 2003, p. XIII, 20–21.
488. Thietart, R.A., Forgues, B. *Chaos Theory and Organization // Organization Science*. 1995. Vol. 6. № 1. - P. 19-31.
489. Thompson, J.D. *Organizations in Action*. New York and London, McGraw-Hill, 1967. – 80 p.
490. Urwick, L. F. *The Elements of Administration / L. F. Urwick*. N.Y., 1943.
491. Vago, S. *Social change / S. Vago*. - Englewood Cliffs, 1989. – 236 p.
492. Vazquez-Barquero A. *Endogenous Development. Networking, Innovation, Institutions and Cities*. Routledge, 2002.
493. Weber, M. *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen, 1951.
494. Weick, K. *Sources of Order in Underorganized Systems: Themes in Recent Organizational Theory // Organizational Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution*, Beverly Hills, 1985. – pp. 100-112
495. Woodward, J. *Industrial Organization: Theory and Practice*. - London, 19

496. Yusuf, Y.Y., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N., Kovvuri, D., Abubakar, T. A study of the diffusion of agility and cluster competitiveness in the oil and gas supply chains // *Int. J. Production Economics* 147 (2014) 498-513

## Систематизация современных концепций управления

№ п/п	Название концепции	Сущность	Цель
10.	RiskReturnConcept(Концепция компромисса между риском и доходностью)	Зависимость между ожидаемой доходностью и риском прямо пропорциональная; возможность ситуации, когда максимизация дохода должна быть сопряжена с минимизацией риска	Разработка обоснованных управленческих решений в нестандартных ситуациях, планирование инвестиционной, инновационной и финансовой деятельности на основе критерия субъективной оптимизации соотношения «доходность/риск»
<i>Концепции информационного управления</i>			
11.	Materials requirements planning (MRP, «Планирование материальных ресурсов» )	Высокие стандарты качества при низких издержках производства, а также быстрая реакция на изменение потребительского спроса и короткое время переналадки оборудования	Планирование поставок материальных ресурсов и готовой продукции, удовлетворяющих потребности клиентов, исключая простои производства и образования запасов на складе
12.	Manufacturing resource planning (MRP II, «Планирование производственных ресурсов» )	В отличие от MRP, основывается на планировании как операционном, так и финансовом, и реализуется путем внедрения в деятельность предприятия специализированных программных пакетов	Планирование потребностей в материальных, финансовых, человеческих ресурсах и готовой продукции, удовлетворяющих потребности клиентов, исключая простои производства и образования запасов на складе
13.	Enterprise resource planning (ERP, «Планирование ресурсов предприятия»)	Интеграция производства, управления персоналом и финансового менеджмента, ориентированная на оптимизацию ресурсов на базе специализированного ПО. Данное программное обеспечение представляет собой техническую архитектуру построения информационной системы, обеспечивающей возможность решения функциональных задач и взаимодействия с любыми другими системами	Обеспечение полноты, комплексности, целостности и непротиворечивости данных за счет использования общих информационных объектов при взаимодействии процессов в едином информационном пространстве
14.	CustomerSynchronizedResourcePlanning (CSRP, «Планирование ресурсов предприятия, синхронизированное с покупателем» )	Использование интегрированного пакета ERPи перенаправление производственного планирования от самого производства к потребителю	Интеграция потребителя в систему управления предприятием

Источник: Боргардт Елена Алексеевна, Вишнякова Маргарита Владимировна Система контроллинга как современная концепция управления // Вектор науки ТГУ. 2015. №1 (31). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kontrollinga-kak-sovremennaya-kontseptsiya-upravleniya> (дата обращения: 29.01.2018).

**Анкета для руководителей**  
**«Исследование эффективности систем управления предприятиями**  
**нефтегазового комплекса»**

Уважаемые руководители предприятий нефтегазовой отрасли! Условия социально-экономического кризиса, охватившего не только страну, но и весь мир в 2014 г., в том числе обусловленные резким снижением цен на сырье топливно-энергетического комплекса, поставили перед предприятиями нефтегазовой отрасли особенную задачу – сохранить объемы прибыли на уровне, достаточном для поддержания бюджета страны на приемлемом уровне. Эти условия предъявляют новые требования к руководству предприятий отрасли, отличные от привычной парадигмы управления.

С целью повышения устойчивости предприятий отрасли к действию мировых и внутристрановых экономических и социально-политических кризисов мы проводим социологическое исследование эффективности систем управления предприятиями нефтегазового комплекса. Ваш опыт работы на руководящих постах отрасли представляет собой бесспорную научную ценность. Просим Вас уделить внимание и ответить на вопросы Анкеты.

ОБВЕДИТЕ номер ответа, который наиболее соответствует Вашему мнению. Опрос проводится анонимно, поэтому свою фамилию указывать не нужно. Если какой-либо из вопросов Вам покажется некорректным, можете на него не отвечать.

Спасибо за помощь!

**I. Исследование информационного обмена внутри Вашего предприятия**

1. Дайте, пожалуйста, оценку оперативности информационного потока внутри предприятия (включает в себя такие критерии, как скорость информационного обмена, сбора и обработки, актуальность информации и т. д.):

1 (очень хорошо)	0,75 (хорошо, нужны небольшие доработки)	0,5 (среднее состояние, нужны изменения в программе)	0,25 (плохо, нужны серьезные изменения)	0,0 (очень плохо)

2. Оцените, пожалуйста, доступность производственной информации для непосредственных пользователей (объединяет критерии адресности, своевременности, многократности использования и др.):

1 (очень хорошо)	0,75 (хорошо, нужны небольшие доработки)	0,5 (среднее состояние, нужны изменения в программе)	0,25 (плохо, нужны серьезные изменения)	0,0 (очень плохо)

3. Проанализируйте и оцените точность рабочей информации (включает критерии достоверности, правовой корректности, надежности и т. д.):

1 (очень хорошо)	0,75 (хорошо, нужны небольшие доработки)	0,5 (среднее состояние, нужны изменения в программе)	0,25 (плохо, нужны серьезные изменения)	0,0 (очень плохо)

4. Дайте оценку адекватности получаемой Вами производственной информации (включает критерии полноты информации и надежности источников):

1 (очень хорошо)	0,75 (хорошо, нужны небольшие доработки)	0,5 (среднее состояние, нужны изменения в программе)	0,25 (плохо, нужны серьезные изменения)	0,0 (очень плохо)

5. Оцените такие критерии, как ясность, четкость внутрифирменной информации (понятность для конечных пользователей):

1 (очень хорошо)	0,75 (хорошо, нужны небольшие доработки)	0,5 (среднее состояние, нужны изменения в программе)	0,25 (плохо, нужны серьезные изменения)	0,0 (очень плохо)

6. Распределите, пожалуйста, значимость каждого из перечисленных факторов для обеспечения эффективности информационного обмена внутри предприятия по шкале от 0 до 100 %, распределив их между критериями (сумма должна составлять 100 %):

№	Критерий качества	Доля в значимости критерия (от 0 до 100 %)
1	Оперативность	
2	Адекватность	
3	Точность (достоверность)	
4	Доступность	
5	Ясность, четкость	

## II. Эффективность коммуникаций внутри предприятия

7. Какие виды коммуникаций чаще всего используются на предприятиях нефтегазовой отрасли?

- личное общение
- телефонные переговоры
- селекторные совещания
- электронная почта, ERP/CRM технологии
- бумажные носители (служебные записки, распоряжения, приказы)

8. Как строятся Ваши отношения с вышестоящим руководством?

- обращаюсь к руководству только в четко регламентированной форме в строго установленное время
- обращаюсь к руководству в рабочем режиме (отчетность – в строго установленное время, текущие вопросы – по мере необходимости)
- обращаюсь к руководству в свободном режиме по мере необходимости
- обращаюсь к руководству в свободном режиме в неформальной обстановке

9. Как Вы строите межличностные коммуникации с подчиненными сотрудниками?

- общаюсь с ними только в установленные дни и часы приема сотрудников
- в основном, это официальное обращение через документы (докладная, служебная записка, заявление и т. д.)
- по электронной почте (по внутренней сети через встроенные в АСУ коммуникаторы)
- по телефону
- подчиненные могут обратиться лично ко мне в любое время

10. Участвуют ли Ваши сотрудники в принятии руководящих решений?

- рядовые сотрудники не принимают участия в принятии решений
- для решения технических вопросов иногда привлекаются специалисты из числа сотрудников
- некоторые организационные вопросы решаются голосованием коллектива
- большинство организационных вопросов решается коллективом
- большинство организационных и часть производственных вопросов решается при неформальном общении с коллективом

11. Насколько эффективно выполняются Ваши распоряжения и распоряжения вышестоящего руководства сотрудниками Вашего подразделения?

- в большинстве случаев мои распоряжения выполняются эффективно и в срок
- распоряжения выполняются всегда, но бывают задержки по срокам
- распоряжения выполняются не всегда
- распоряжения исполняются иногда

12. Как Вы оцениваете психологический климат в Вашем коллективе?

- благоприятный, конфликты редкие
- нормальная рабочая атмосфера с высокой заинтересованностью людей в результатах труда
- дружеский, с высоким командным духом
- удовлетворительный, однако часто возникают конфликтные ситуации

- неудовлетворительный
- не обращал внимания, т.к. этот фактор не имеет значения для обеспечения запланированной производительности труда

### **III. Оценка эффективности системы управления**

13. Довольны ли Вы работой сотрудников, находящихся в Вашем подчинении?

- да, очень доволен
- в целом да, но можно повысить эффективность работы подразделения
- подразделение могло бы работать значительно лучше
- нет, не доволен
- затрудняюсь с оценкой

14. В чем, по Вашему мнению, основная причина низкой эффективности работы подразделения? (Можно выбрать только один ответ либо написать свой вариант)

- человеческий фактор (лень сотрудников)
- низкая квалификация части персонала
- отсутствие дисциплины
- не хватает работников, высокая текучесть кадров
- объективные трудности (тяжелая работа, климатические условия, нехватка техники и т. д.)
- неэффективность руководства, двойные требования на разных уровнях управления
- другое \_\_\_\_\_

---

*(укажите, что именно)*

15. Какие свойства системы управления персоналом Вы считаете наиболее важными? Расположите их в порядке убывания

- Справедливость системы поощрения и наказания
- Этичность поступков начальства
- Ясность требований
- Доступность и открытость для общения
- Обеспечение возможностей для карьерного и личного роста
- Безопасность трудового процесса
- Оперативность реагирования на изменения

16. Оцените систему управления персоналом Вашего предприятия по 5-бальной шкале:



1 – отсутствует; 2 – неудовлетворительно; 3 – удовлетворительно; 4 – хорошо; 5 – отлично

	Показатель	1	2	3	4	5
1	Справедливость системы поощрения и наказания	1	2	3	4	5
2	Этичность поступков начальства	1	2	3	4	5
3	Ясность требований	1	2	3	4	5
4	Доступность и открытость для общения	1	2	3	4	5
5	Обеспечение возможностей для карьерного и личностного роста	1	2	3	4	5
6	Безопасность трудового процесса	1	2	3	4	5
7	Оперативность реагирования на изменения	1	2	3	4	5

17. Оцените удовлетворенность сотрудников организацией труда в Вашей компании?

- отлично, подавляющее большинство сотрудников удовлетворены работой и условиями труда
- хорошо, большинство удовлетворены
- удовлетворены чуть больше половины сотрудников
- большинство сотрудников не удовлетворены работой и условиями труда
- затрудняюсь ответить

18. Какие качества руководителя Вы считаете наиболее важными? Расположите их в порядке убывания

- личная харизма
- авторитет
- профессионализм
- гибкость мышления, умение находить компромиссы
- справедливость
- твердость, жесткость характера
- креативное мышление
- умение слушать
- ответственность
- этичность поступков

19. Какой стиль руководства, по Вашему мнению, предпочтителен для предприятий нефтегазовой отрасли? (Чтобы исключить различия в толковании, в скобках даны пояснения к каждому стилю руководства)

- *авторитарный стиль* (руководитель отдает распоряжения в жесткой приказной форме, без объяснений целей и задач организации, характер отношений между руководителем и подчиненными)

формальный (официальный), руководители дистанцируются от подчиненных, широко используется система наказаний и штрафов)

- *демократический стиль* (руководитель активно делегирует полномочия, привлекая сотрудников организации к принятию управленческих решений, доступен для общения, уделяет внимание формированию благоприятного психологического климата в коллективе, широко использует систему поощрений);

- *либеральный* (руководитель лишь формулирует перед исполнителями задачу, обеспечивает их ресурсами, создает организационно-технические условия для работы, формирует правила взаимодействия между сотрудниками и руководством, определяет границы ответственности каждого исполнителя, уклоняясь от прямого руководства);

- *попустительский* (руководитель уклоняется от всех функций руководства, перекладывая их на своих заместителей, избегает ответственности);

- затрудняюсь ответить.

20. Какой стиль руководства преобладает на Вашем предприятии?

- авторитарный стиль
- демократический стиль
- либеральный
- попустительский
- затрудняюсь ответить

21. Что, на Ваш взгляд, необходимо поменять в управлении Вашей организации, чтобы повысить эффективность труда?

- уволить часть наименее квалифицированных сотрудников
- изменить систему управления персоналом, сделать ее менее формальной, более доступной и понятной для сотрудников
- наладить информационный обмен между подразделениями
- улучшить психологический климат в коллективе
- усилить мотивацию сотрудников к труду
- увеличить размер заработной платы
- облегчить условия труда, автоматизировать производство
- ничего делать не надо
- другое \_\_\_\_\_

---

(укажите, что именно)

**IV. Пожалуйста, расскажите немного о себе**

22. Ваш пол

- женский

- мужской

23. Ваш возраст

От 18 до 25	От 25 до 35	От 35 до 45	От 45 до 55	От 55 до 60	Старше 60

24. Ваше образование

среднее и ниже	среднее профессиональное	высшее	наличие ученой степени

25. Стаж работы в нефтегазовой отрасли

До 5 лет	5-10 лет	Более 10 лет

26. Стаж работы в руководящей должности

До 5 лет	5-10 лет	Более 10 лет

**Спасибо за помощь!**

**Анкета для сотрудников предприятий нефтегазовой отрасли**  
**«Исследование эффективности систем управления предприятиями**  
**нефтегазового комплекса»**

Уважаемые сотрудники предприятий нефтегазовой отрасли! Условия социально-экономического кризиса, охватившего не только страну, но и весь мир в 2014 г., в том числе обусловленные резким снижением цен на сырье топливно-энергетического комплекса, поставили перед предприятиями нефтегазовой отрасли особенную задачу – сохранить объемы прибыли на уровне, достаточном для поддержания бюджета страны на приемлемом уровне. Эти условия предъявляют новые требования к руководству предприятий отрасли, отличные от привычной парадигмы управления.

С целью повышения устойчивости предприятий отрасли к действию мировых и внутристрановых экономических и социально-политических кризисов мы проводим социологическое исследование эффективности систем управления предприятиями нефтегазового комплекса. Ваш опыт работы на предприятиях отрасли представляет собой бесспорную научную ценность. Просим Вас уделить внимание и ответить на вопросы Анкеты.

ОБВЕДИТЕ номер ответа, который наиболее соответствует Вашему мнению. Опрос проводится анонимно, поэтому свою фамилию указывать не нужно. Если какой-либо из вопросов Вам покажется некорректным, можете на него не отвечать.

Спасибо за помощь!

**I. Эффективность информационно-коммуникационного обмена внутри предприятия**

1. Какие виды общения «руководитель-подчиненный» преобладают на предприятиях нефтегазовой отрасли?

- личное общение
- телефонные переговоры
- селекторные совещания
- электронная почта, ERP/CRM технологии
- бумажные носители (служебные записки, распоряжения, приказы)

2. Насколько доступно Ваше руководство для общения по производственным и личным вопросам?

- руководство всегда доступно для общения как по производственным, так и по личным вопросам

- руководство доступно для общения только по производственным вопросам
- общение с руководством возможно только в определенные часы по предварительной записи
- общение с руководством возможно только во время общих собраний и совещаний
- общение с руководством крайне формализовано и существенно затруднено

3. Насколько Ваше мнение влияет на принятие решений руководством Вашей компании?
- мое мнение крайне важно для руководства
  - к моему мнению руководство иногда прислушивается
  - к мнению рядовых сотрудников прислушиваются только при официальной процедуре внесения рационализаторских предложений (подача официальной заявки и т. д.)
  - мое мнение никак не влияет на принятие управленческих решений
4. Как Вы оцениваете психологический климат в Вашем коллективе?
- благоприятный, дружеский, комфортный
  - нормальная рабочая атмосфера, люди заинтересованы в результатах труда
  - удовлетворительный, есть конфликты
  - неудовлетворительный, частые конфликты
  - психологический климат не имеет значения
5. Как Вы оцениваете эффективность руководства Вашего предприятия?
- очень доволен: руководство принимает грамотные решения и пользуется уважением в коллективе
  - хорошо: большинство распоряжений руководства грамотны и справедливы
  - не удовлетворен: распоряжения формулируются не точно, нагрузка между сотрудниками распределяется неравномерно
  - руководство неэффективно и не пользуется авторитетом сотрудников

## II. Эффективность руководства предприятием

6. Какие свойства системы управления персоналом Вы считаете наиболее важными? Расположите их в порядке убывания

Качества системы управления персоналом	Место в рейтинге
Справедливость руководства	
Этичность поступков начальства	
Ясность требований	
Доступность и открытость для общения	
Обеспечение возможностей для карьерного и личного роста	
Безопасность трудового процесса	
Оперативность реагирования на изменения	

7. Оцените систему управления персоналом Вашего предприятия по критерию «справедливость руководства» по 5-бальной шкале:

1 – отсутствует; 2 – неудовлетворительно; 3 – удовлетворительно; 4 – хорошо; 5 – отлично

	Показатель	1	2	3	4	5
1	Справедливость распределения трудовых обязанностей	1	2	3	4	5
2	Справедливость системы поощрений	1	2	3	4	5
3	Справедливость принятой на производстве системы наказаний	1	2	3	4	5
4	Справедливость руководства в целом	1	2	3	4	5

8. Оцените систему управления персоналом Вашего предприятия по критерию « ясность требований руководства» по 5-бальной шкале:

1 – отсутствует; 2 – неудовлетворительно; 3 – удовлетворительно; 4 – хорошо; 5 – отлично

	Показатель	1	2	3	4	5
1	Четкость должностных инструкций	1	2	3	4	5
2	Четкость распределения текущих заданий	1	2	3	4	5
3	Четкость постановки сроков исполнения	1	2	3	4	5
4	Ясность требований в целом	1	2	3	4	5

9. Оцените систему управления персоналом Вашего предприятия по критерию « безопасность производственного процесса» по 5-бальной шкале:

1 – отсутствует; 2 – неудовлетворительно; 3 – удовлетворительно; 4 – хорошо; 5 – отлично

	Показатель	1	2	3	4	5
1	Безопасность и комфортность рабочего места	1	2	3	4	5
2	Безопасность рабочего процесса	1	2	3	4	5
3	Социальная защита	1	2	3	4	5
4	Безопасность производства в целом	1	2	3	4	5

10. Оцените систему управления персоналом Вашего предприятия по критерию « обеспечение возможности карьерного и личностного роста» по 5-бальной шкале:

1 – отсутствует; 2 – неудовлетворительно; 3 – удовлетворительно; 4 – хорошо; 5 – отлично

	Показатель	1	2	3	4	5
1	Ваши перспективы карьерного роста по 5-бальной шкале	1	2	3	4	5
2	Возможность повышения квалификации за счет предприятия	1	2	3	4	5
3	Поощрение инноваций, научной деятельности	1	2	3	4	5
4	Поощрение творческого подхода к работе					

11. Оцените систему управления персоналом Вашего предприятия по критерию « доступность и открытость» по 5-бальной шкале:

*1 – отсутствует; 2 – неудовлетворительно; 3 – удовлетворительно; 4 – хорошо; 5 – отлично*

	Показатель	1	2	3	4	5
1	Я всегда могу получить от руководства необходимые разъяснения	1	2	3	4	5
2	Я могу открыто высказать свое мнение начальству	1	2	3	4	5
3	Я всегда могу подойти к начальнику с предложениями	1	2	3	4	5

12. Оцените систему управления персоналом Вашего предприятия по критерию « этичность руководства» по 5-бальной шкале:

*1 – отсутствует; 2 – неудовлетворительно; 3 – удовлетворительно; 4 – хорошо; 5 – отлично*

	Показатель	1	2	3	4	5
1	Наше руководство всегда поступает этично	1	2	3	4	5
2	Я горжусь своим начальником	1	2	3	4	5
3	Я стараюсь брать пример с моего начальника	1	2	3	4	5

13. Оцените систему управления персоналом Вашего предприятия по критерию « оперативность руководства» по 5-бальной шкале:

*1 – отсутствует; 2 – неудовлетворительно; 3 – удовлетворительно; 4 – хорошо; 5 – отлично*

	Показатель	1	2	3	4	5
1	Рабочая информация всегда доходит до меня вовремя	1	2	3	4	5
2	Начальство своевременно устраняет поломки оборудования и другие причины простоев	1	2	3	4	5
3	Руководство всегда оперативно принимает решения	1	2	3	4	5

### III. Эффективность системы мотивации

14. Почему Вы выбрали данное место работы? Выберите не более 3 наиболее значимых позиций

№	Критерий выбора	Место для отметки
1	Хорошая заработная плата	
2	Возможность достойно обеспечить семью	
3	Высокий уровень социальной защиты	
4	Уверенность в завтрашнем дне	
5	Возможность вести здоровый образ жизни	
6	Творческая реализация	
7	Карьерный рост	
8	Престиж профессии, организации	
9	Возможность заниматься интересным делом	

10	Дружный коллектив	
11	Отличный руководитель	
12	Удобное расположение	
13	Удобный график	

15. Были ли случаи, когда Вы работали особенно быстро и качественно? Какие факторы заставили Вас работать намного эффективнее, чем обычно? *Выберите не более 3 наиболее значимых позиций*

№	Критерий выбора	Место для отметки
1	Высокий размер материального вознаграждения	
2	Интересная, сложная, творческая задача	
3	Шанс продвинуться по карьерной лестнице	
4	Ясность, четкость целей и желаемого результата	
5	Большая значимость, престижность решаемой задачи	
6	Уважение коллектива	
7	Одобрение руководства	
8	Кризисная ситуация, осознание ответственности	
9	Страх быть уволенным (лишиться премии)	
10	Страх порицания со стороны коллектива и руководства	

16. Какие факторы заставили бы Вас уволиться? *Выберите не более 3 наиболее значимых позиций*

№	Критерий выбора	Место для отметки
1	Низкий уровень заработной платы	
2	Скучная, монотонная работа	
3	Тяжелые условия труда	
4	Отрицательное отношение начальства	
5	Непонятные задания руководства, отсутствие необходимых разъяснений	
6	Отсутствие перспектив личностного и карьерного роста	
7	Неудовлетворительные отношения, конфликты в коллективе	
8	Отсутствие самостоятельности, постоянный контроль	
9	Несправедливое распределение вознаграждения	
10	Личные (семейные) проблемы, здоровье	

17. Удовлетворены ли Вы своим местом работы?

- Полностью удовлетворен
- Скорее удовлетворен, чем нет
- Отношусь нейтрально
- Скорее не удовлетворен
- Хочу сменить место работы

18. Как долго Вы планируете продолжать работать на данном предприятии?

- Как можно дольше



-Лет 5, не больше

-Года 2-3

-Не больше года

-Ищу новое место работы

19. Какие мотивирующие факторы, на Ваш взгляд, наиболее эффективно применяют на Вашем предприятии? *Выберите не более 3 наиболее значимых позиций*

№	Критерий выбора	Место для отметки
1	Высокий размер заработной платы	
2	Премии	
3	Социальный пакет (мед. страховка, оплачиваемый отдых)	
4	Похвала	
5	Почетные грамоты	
6	Карьерный рост	
7	Выговоры, дисциплинарные взыскания	
8	Гибкий график работы	
9	Поощрение инициативы, творчества, инноваций	
10	Оплата профессионального обучения	
11	Личный пример руководства	

20. Что Вам не нравится в вашей работе? *Выберите не более 3 наиболее значимых позиций*

№	Критерий выбора	Место для отметки
1	Заработная плата ниже, чем я заслуживаю	
2	Тяжелые условия труда	
3	Неудобный график работы, вахтовый метод, ночные смены	
4	Несправедливое отношение руководства	
5	Плохие отношения в коллективе	
6	Скучная, монотонная, бессмысленная работа	
7	Отсутствие перспектив карьерного роста	
8	Отсутствие возможности самореализации	
9	Сложно соблюдать жесткую дисциплину	
10	Низкая оценка моего труда	

#### IV. Пожалуйста, расскажите немного о себе

21. Ваш пол

- женский

- мужской

22. Ваш возраст

От 18 до 20	От 20 до 30	От 30 до 40	От 40 до 50	От 50 до 60	Старше 60

23. Ваше образование

среднее и ниже	среднее профессиональное	высшее	наличие ученой степени

24. Соответствует ли ваше образование занимаемой должности?

- да
- нет
- не совсем (в той же области, но ниже / выше должностных требований, предъявляемых должностной инструкцией)

## 25. Стаж работы в нефтегазовой отрасли

До 5 лет	5-10 лет	Более 10 лет

**Спасибо за помощь!**

**Бланк опроса экспертов по теме**  
**«Оценка качества систем социального управления на предприятиях**  
**нефтегазового комплекса России в условиях кризиса»**

Уважаемый, коллега!

Условия социально-экономического кризиса, охватившего не только страну, но и весь мир в 2014 г., в том числе обусловленные резким снижением цен на сырье топливно-энергетического комплекса, поставили перед предприятиями нефтегазовой отрасли особенную задачу – сохранить объемы прибыли на уровне, достаточном для поддержания бюджета страны на приемлемом уровне. Эти условия предъявляют новые требования к руководству предприятий отрасли, отличные от привычной парадигмы управления.

Просим Вас как специалиста в области организации систем управления персоналом на крупных предприятиях, принять участие в оценке эффективности менеджмента на предприятиях нефтегазового комплекса. Ваш опыт работы в отрасли представляет собой бесспорную научную ценность. Просим Вас уделить внимание и ответить на вопросы Анкеты.

ОБВЕДИТЕ номер ответа, который наиболее соответствует Вашему мнению. Опрос проводится анонимно, поэтому свою фамилию указывать не нужно. Если какой-либо из вопросов Вам покажется некорректным, можете на него не отвечать.

Спасибо за помощь!

**1. Пожалуйста, оцените эффективность систем управления персоналом предприятий нефтегазового комплекса и возможности их преобразования**

1. Просим Вас охарактеризовать особенности организации кадровой службы в нефтегазовой отрасли РФ по результатам опыта Вашей работы. На большинстве предприятий, по вашему мнению:

- кадровая служба отсутствует	
- имеется только отдел кадров (только делопроизводство)	
- есть отдел кадров + внешний консалтинг	
- есть отдел кадров + внутренняя служба HR-менеджмента	
- есть отдел кадров + внутренняя служба HR-менеджмента + периодически внешний консалтинг	
- иное	
- затрудняюсь ответить	

2. По Вашему мнению, приемлемы ли принципы и методы синергетического подхода для организации систем управления персоналом на предприятиях нефтегазовой отрасли РФ?\*

- да, безусловно
- да, но с учетом отраслевых особенностей
- только частично
- не приемлемы
- затрудняюсь ответить

*\*Справочно: согласно синергетическому подходу, любое предприятие рассматривается как сложная открытая диссипативная система, склонная к самоорганизации и саморазвитию, с точками качественного и количественного роста, в качестве которых выступают организационные кризисы. Руководство при этом не определяет развитие предприятия, а может лишь направлять его в нужную сторону. Если действия*

руководства совпадают с общими тенденциями развития, возникает синергетический эффект (усиление эффекта воздействия), если нет – усугубляется кризис.

3. Какой тип руководства должен преобладать на предприятиях нефтегазовой отрасли с учетом кризисных условий и требований синергетического подхода к устойчивости систем управления?

- авторитарный
- демократический
- либеральный
- попустительский
- смешанный \_\_\_\_\_

(какие стили и почему)

- иное
- затрудняюсь ответить

4. Какие личные качества необходимы, по Вашему мнению, руководителю для реинжиниринга бизнес-процессов с учетом принципов синергетического подхода? *Выберите 3 наиболее важных качества*

№	Личное качество руководителя	Место для отметки
1	личная харизма	
2	авторитет	
3	профессионализм	
4	гибкость мышления, умение находить компромиссы	
5	справедливость	
6	твердость характера	
7	креативное мышление	
8	умение слушать	
9	ответственность	
10	этичность поступков	

5. С учетом Вашего опыта работы в отрасли, какая организационная структура, на Ваш взгляд, преобладает на предприятиях нефтегазовой промышленности?

- линейная
- линейно-функциональная
- дивизиональная
- проектная
- матрично-проектная
- процессная (горизонтальная)
- сетевая
- затрудняюсь ответить

6. Являются ли организационные структуры действующих предприятий нефтегазовой отрасли оптимальными в современных условиях?

- оптимальна для отрасли
- не всегда
- оптимальна, иногда дает сбои
- устарела, не хватает гибкости
- устарела, требуются изменения
- затрудняюсь с ответом

7. Какая организационная структура будет оптимальной на предприятиях нефтегазовой промышленности?

- линейная
- линейно-функциональная
- дивизиональная
- проектная
- матрично-проектная
- процессная (горизонтальная)
- сетевая
- затрудняюсь ответить

8. Нужен ли предприятиям нефтегазовой отрасли для реализации изменений системы управления приглашенный консультант - фасилитатор (внешняя консалтинговая компания)?

- да, безусловно, иначе не преодолеть косности мышления
- оно должно сочетаться с внутренней службой управления персоналом
- внутренняя служба управления персоналом была бы более оптимальной
- нет, он вряд ли справится с отраслевой спецификой
- затрудняюсь ответить

9. Приходилось ли Вам участвовать в реинжиниринге систем управления нефтегазовых предприятий?

- да, один раз
- да, несколько раз
- нет

10. Если да, то что вызвало наибольшие трудности?

- масштаб производства, невозможно охватить все

- сопротивление и непонимание руководства предприятия
- непонимание рядовых сотрудников
- отраслевая специфика, не все подходит
- не участвовал
- затрудняюсь ответить

## 2. Пожалуйста, расскажите немного о себе

11. Ваш пол

- женский
- мужской

12. Ваш возраст

От 18 до 25	От 25 до 35	От 35 до 45	От 45 до 55	От 55 до 60	Старше 60

13. Ваша профессия

социолог

психолог

кадровый менеджер (HR-менеджер)

экономист

другое

14. Стаж работы по профессии:

До 3 лет	От 4 до 5 лет	От 6 до 10	Более 10 лет

15. Стаж работы в нефтегазовой отрасли

До 1 года	До 3 лет	До 5 лет	Более 5 лет

16. Стаж работы в нефтегазовой отрасли

**Спасибо за помощь!**