

# Сопротивление инновациям в области устойчивого развития нефтегазовой отрасли

## Resistance to Sustainability Innovations in the Oil and Gas Sphere

DOI: 10.12737/article\_595f76094653f3.91663060

Получено: 25.02.2017 г. / Одобрено: 10.03.2017 г. / Опубликовано: 30.06.2017 г.

**Здольник Д.С.**

Студент 4 курса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Россия, 105187, г. Москва, ул. Кирпичная, д. 33, e-mail: zdolnikd95@mail.ru

**Тищенко О.Э.**

Ассистент кафедры общего и стратегического менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Россия, 105187, г. Москва, ул. Кирпичная, д. 33, e-mail: otishchenko@hse.ru

**Тищенко Н.Ю.**

Магистрант Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Россия, 105187, г. Москва, ул. Кирпичная, д. 33, e-mail: tishenko.nazar@gmail.com

**Zdolnik D.S.**

4th-year Student, National Research University Higher School of Economics, 33, Kirpichnaya St., 105187, Moscow, Russia, e-mail: zdolnikd95@mail.ru

**Tishchenko O.E.**

Assistant of Faculty of Business and Management, National Research University Higher School of Economics, 33, Kirpichnaya St., 105187, Moscow, Russia, e-mail: otishchenko@hse.ru

**Tishchenko N.Yu.**

Magister Student of the National Research University Higher School of Economics, 33, Kirpichnaya St., 105187, Moscow, Russia, e-mail: tishenko.nazar@gmail.com

**Аннотация**

В статье проанализированы основные причины возникновения сопротивления принципам концепции устойчивого развития по результатам исследования в нефтяной компании «Башнефть». Кроме того, в статье рассмотрены основные риски отрасли, ведущие к изменениям стратегии и, как следствие, изменениям в портфеле проектов, в том числе связанным с устойчивым развитием. Также в статье разработана система управления внедрением изменений, связанных с концепцией устойчивого развития, и определены основные методы борьбы с феноменом сопротивления изменениям.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, нефтегазовая отрасль, управление проектами, управление изменениями, сопротивление законам в области устойчивого развития.

**Abstract**

The article analyzes the main causes of resistance to the principles of the sustainable development concept as the results of the research in the oil company "Bashneft". In addition, the article describes the main risks of the industry, which led to changes in strategy and, as a consequence, changes in project portfolio, including sustainable development projects. There is also a system of the implementation management of the changes related to the sustainable development concept developed and the main methods of combating and preventing resistance identified in the article.

**Keywords:** sustainable development, oil and gas, project management, change management, resistance to sustainability laws.

1. В современном мире все больше внимания уделяется проблеме устойчивого развития, предполагающей сохранение ресурсов для будущих поколений.
2. Особенно остро стоит вопрос устойчивого развития компаний бюджетобразующих отраслей, одной из которых для России является нефтяная промышленность, деятельность которой сегодня подвержена множеству рисков.
3. Проекты устойчивого развития зачастую встречают сопротивления, с которыми необходимо бороться, для чего существуют соответствующие инструменты и методы.

**Введение**

В современном мире возрастает внимание к экологическим и социальным проблемам обществ, что ведет к контролю деятельности компаний в области устойчивого развития — концепции, предполагающей достижение долгосрочной стабильности экономики и окружающей среды путем интеграции и учета экономических, экологических и социальных проблем на протяжении всего процесса принятия решений.

Вопросы устойчивого развития на сегодняшний день являются актуальными и для нашей страны. Исследователи отмечают, что в России существует

необходимость акцентировать внимание на решении внутренних проблем страны и оптимизации отраслевой структуры экономики, максимально приблизив ее к устойчивому развитию [7].

При этом, несмотря на необходимость внедрения принципов устойчивого развития и их интеграции, подобные инициативы на практике нередко встречают сопротивление, что ведет к отрицательным последствиям вплоть до срыва проекта [1; 9]. Доказано, что сопротивление персонала является зачастую иррациональной, но вполне ожидаемой реакцией на практически любое изменение [10]. А значит, проекты устойчивого развития из-за появления сопротивления с большой вероятностью могут оказаться под угрозой. Однако их внедрение крайне важно как для функционирования отдельных компаний, так и для человечества в целом. Таким образом, изучение вопроса сопротивления инновациям в области устойчивого развития на сегодняшний день крайне важно.

Особую актуальность обсуждаемая проблематика обретает в рамках нефтяных компаний России еще и по той причине, что эта отрасль экономики является значительной составляющей бюджета страны, в связи с чем зачастую национальные нефтяные компании «привязаны» к национальным целям, а значит, компании нередко имеют некоммерческие направления деятельности и обязательства [6]. В свою очередь, сопротивление подобным проектам может привести к отрицательным последствиям вплоть до невыполнения данных обязательств.

В целом в нефтегазовой отрасли вопрос разработки стратегии развития с учетом принципов устойчивого развития стоит рассматривать с точки зрения отдельных крупных компаний, поскольку только при следовании отдельных организаций социальному, экологическому и экономическому элементам концепции устойчивого развития возможно устойчивое развитие нефтегазовой отрасли в целом [8].

Снижение сопротивления проектам устойчивого развития возможно только тогда, когда известны его причины, однако на сегодняшний день причины сопротивления проектам устойчивого развития в нефтегазовой отрасли изучены недостаточно.

В связи с этим данное исследование ставит цель исследования — выявление актуальных для компаний нефтегазового сектора причин возникновения сопротивления и способов его снижения, для чего было проведено полевое исследование, объектом которого стали 12 проектных менеджеров органи-

зации, деятельность которой непосредственно связана с добычей нефти.

С респондентами было проведено полуструктурированное глубинное интервью, в ходе которого выяснялось, знает ли респондент о концепции устойчивого развития, как к ней относится, в чем видит трудности при внедрении принципов концепции в деятельность, существует ли в организации сопротивление проектам устойчивого развития и, если ответ положительный, от чего оно зависит и каким образом, по их мнению, следует предотвращать его появление. Также было выявлено отношение респондентов к конфликтам с точки зрения их влияния на успех проектов организации.

## Результаты

Все респонденты знали о концепции устойчивого развития и выразили свое положительное к ней отношение. При этом основными целями компании в области устойчивого развития респонденты назвали:

- добычу нефти с максимальным вниманием к экологическим аспектам бурения и эксплуатации;
- минимизацию уровня выбросов в атмосферу;
- защиту биоразнообразия и поддержку местных сообществ;
- извлечение максимальной ценности из сырья;
- создание максимально благоприятных условий труда.

Таким образом, в первую очередь цели компании в области устойчивого развития связаны с экологическим аспектом концепции.

Респонденты подчеркнули, что компания инвестирует в устойчивое развитие. «Инвестиции в проекты по устойчивому развитию — это инвестиции в будущее», — отмечает один из экспертов. Компания реализует масштабные программы инвестиций в социальную инфраструктуру и экологические мероприятия, что характеризует деятельность компании в области устойчивого развития. Согласно отчету, размещенному на официальном сайте компании, размер экологических и социальных инвестиций в среднем за 2012–2014 гг. составил порядка 14 млрд руб. в год, при этом расходы, связанные с обеспечением промышленной безопасности и охраны труда, составляют около 2 млрд от всей суммы. Наибольшие затраты компания несет в области экологии. Затраты на окружающую среду составляют в среднем 10 млрд руб. В проценте от выручки социально-экологические инвестиции составили почти 3% в 2014 г.

Отмечается важность отдачи, ведь отдача от таких инвестиций, в первую очередь, есть безопасность и комфорт людей в организации. За последние три года конкурентоспособность компании сильно выросла, и это, в том числе, результат отдачи от проектов по устойчивому развитию. Так, коэффициент рентабельности инвестированного капитала (*ROIC*) составляет примерно 18–19%.

Респонденты отметили, что компания старается распространять идею среди дочерних и зависимых предприятий, а также предъявляет особые требования к поставщикам и подрядчикам в области устойчивого развития, что закреплено в соответствующих документах. В компании существует рейтинг поставщиков и подрядчиков, который предполагает оценку соответствия требованиям и нормам в области охраны труда и обеспечения промышленной безопасности.

Отмечалось также, что компания регулярно взаимодействует с другими организациями в отрасли, запуская совместные проекты по устойчивому развитию.

Среди рисков, способствующих провалу проектов в целом и устойчивого развития в частности, в первую очередь респонденты выделяли риск государственного воздействия, зачастую приводящего к отказу от реализации проекта, а также риск, связанный с ценами на нефть, газ и нефтепродукты, что приводит к уменьшению объемов рентабельной добычи, а это, в свою очередь, к уменьшению объема эффективных запасов и снижению экономической эффективности.

При этом все респонденты отметили существование серьезных препятствий для реализации проектов устойчивого развития. Среди внешних препятствий называлось падение цен на нефть и курса валюты: компания не отказывается от своей ответственности перед сотрудниками и обществом в целом, однако многие проекты устойчивого развития отклоняются в связи с недостаточностью средств. В будущем основным риском в стратегии до 2020 г. также считается низкая цена на нефть и нефтепродукты, нестабильность экономики. К 2030 г. добавляется риск производства электроэнергии из возобновляемых источников, т.е. альтернативные источники энергии. Любая из этих причин может заставить компанию отказаться от проектов по устойчивому развитию, а когда компания будет вынуждена оптимизировать расходы, чтобы выживать, об устойчивом развитии можно будет забыть.

Среди внутренних препятствий респонденты отмечали плохо налаженный диалог с заинтересованными сторонами, неверное определение их потребностей, противоречия между интересами персонала и экологией, поскольку зачастую невозможно финансировать одновременно безопасные и комфортные условия труда и экологические мероприятия. При этом при финансировании приоритет отдается вопросам жизни и здоровья персонала. Также в качестве препятствия назывались недостаточная мотивация и вовлеченность персонала, отсутствие четких целей или их непонимание сотрудниками, различия в оценке ситуации на разных уровнях менеджмента, а также усталость от изменений, поскольку слишком большое количество изменений в организации влечет за собой снижение уровня прилагаемых сотрудниками усилий в их успешное внедрение. В целом все респонденты сошлись во мнении, что в организации присутствует проблема сопротивления персонала проектам устойчивого развития.

Эксперты подчеркнули, что, по их мнению, социально-психологические факторы вносят больший вклад по сравнению с организационными факторами в появление феномена сопротивления проектам устойчивого развития, поскольку они в меньшей степени поддаются контролю и управлению.

Примечательно, что конфликтная ситуация в организации, по мнению экспертов, не может быть однозначно названа причиной сопротивления проектам устойчивого развития. По этому поводу были высказаны точки зрения, что конфликты могут как негативно, так и позитивно влиять на проект. С одной стороны, конфликт — это возможность, поскольку благодаря конфликтной ситуации происходит выявление существующей проблемной зоны и организация «мозгового штурма», что является одним из самых эффективных способов продвижения проекта. С другой стороны, конфликт может перейти в саботаж, что неизбежно окажет негативное влияние на проект вплоть до необходимости перезапуска проекта или полного отказа от него. В соответствии с предыдущими выводами о том, что у конфликтов есть положительная сторона, можно сказать, что необходимо поддерживать средний уровень конфликтности в командах, тем самым соблюдая баланс между сплоченностью и эффективностью команды. Однако, независимо от проблемы, если она касается социально-психологических аспектов, необходим индивидуальный подход

к сотрудникам, что подтверждается рядом исследований [2–5].

Респонденты разошлись во мнении и при обсуждении наиболее важных сегментов устойчивого развития. Обобщив результаты, можно выделить следующие:

- 1) сегмент инновационного развития: сегодня, ввиду зависимости от импортных технологий и санкций, возрастает необходимость развития инновационных разработок, имеющих стратегически важное значение для будущих поколений;
- 2) альтернативные источники энергии: степень доступности альтернативных источников энергии влияет на восприятие респондентом необходимости существования как компании в частности, так и промышленности в целом;
- 3) экологическая безопасность: данный аспект напрямую связан со спецификой отрасли нефти и газа и влияет на жизнедеятельность людей, качество окружающей среды;
- 4) охрана труда: люди в компании — самый ценный актив. Компания прикладывает серьезные усилия в области промышленной безопасности, но еще далека от целевых показателей;
- 5) социальное развитие: развитие людей и общества, благотворительность — основа повышения доверия к компании и ее репутации. Один из экспертов утверждает, что социальная ответственность компании «Башнефть» особенно высока в связи с ее значением для экономики республики.

Сотрудники заинтересованы в устойчивости компании и понимают основные направления для работы. Примечательно, что сотрудники среднего звена в большей мере отмечают такие сегменты, как обеспечение социальной и экологической устойчивости, предоставление безопасных и комфортных условий труда, тогда как сотрудники высшего звена мыслят дальше, говоря о проблемах и вопросах, затрагивающих не только деятельность компании сегодня, но и будущее развитие, учитывая интересы и нужды будущих поколений.

Таким образом, в компании существует проблема сопротивления проектам, в связи с чем необходимо разработать комплекс мер по ее снижению. В частности, для снижения сопротивления совместно с экспертами был разработан сценарий внедрения изменений в организациях, представленный далее.

Процесс внедрения, предлагаемый экспертами компании, можно видеть на рис. 1, который пока-

зывает, что изменение — это динамический процесс непрерывного движения из состояния напряжения в состояние устойчивости.

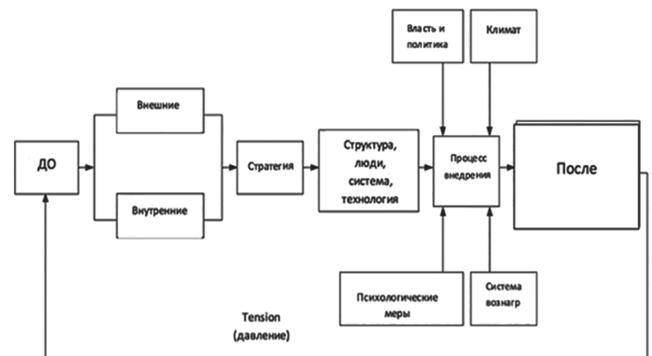


Рис. 1. Управление сопротивлением в организации.  
Составлено Д.С. Здольник

Кроме того, для снижения сопротивления в организации, по мнению респондентов, необходимо проведение соответствующей политики:

- 1) *популяризация идей устойчивого развития среди сотрудников всех уровней, обучение и информирование.*

Высший менеджмент личным примером должен демонстрировать важность реализации концепции. Для этого необходимо проведение обучающих мероприятий, демонстрирующих отдаленные последствия текущей ситуации, если проект не будет внедрен (например, перспективы объемов добычи нефти в случае отказа от разработки месторождений в новых регионах нефтегазодобычи).

Когда сотрудники ознакомлены с планируемыми мероприятиями и знают свои функции, вероятность их активного участия в преобразовании гораздо выше. Однако большинство изменений требует охвата большого количества работников, что может занять много времени;

- 2) *приведение корпоративной культуры организации в соответствие с концепцией устойчивого развития.*

Разработка проектов не должна противоречить корпоративной культуре организации, а значит, экологические мероприятия должны быть связаны не только с глобальными проблемами, но и небольшими, бытовыми проблемами, чтобы каждый сотрудник чувствовал собственный вклад в устойчивое развитие. В таком случае проекты, несмотря на сопровождающие их сложности для персонала, будут восприняты положительно как часть общего дела компании. (Например, важны не только раз-

ведка и разработка нетрадиционных источников жидких углеводородов, но и экономия бумаги, сбор батареек и т.д., так как все это — части решения одной глобальной проблемы);

3) *вовлечение сотрудников в реализацию проектов.*

В продолжение предыдущего пункта важно отметить, что вовлеченные в процесс преобразования сотрудники будут заинтересованно поддерживать любые изменения, требуемые проектом, генерировать идеи и предоставлять необходимую информацию, а значит, нужно как можно больше вовлекать сотрудников не только следование концепции в целом, но и в реализацию конкретного проекта в частности. В этой связи принимать управленческие решения следует с учетом мнения подчиненных, конструктивно используя предложенные ими идеи, чтобы сотрудники ощущали собственную значимость и ответственность за достижение целей организации. Согласно интервью, «устойчивому развитию способствует не само лидерство, а стиль лидерства, который должен ориентироваться как на работу, так и на человека».

4) *материальное и нематериальное стимулирование.*

Необходимо поддерживать сотрудников, тем самым делая цели компании в целом и отдельных сотрудников в частности сонаправленными;

5) *меры принуждения.*

Помимо поощрения, с той же целью необходимо внедрение ряда санкций за деятельность, препятствующую эффективной реализации проекта;

6) *организационные изменения и назначения.*

В случае если очагом сопротивления является сотрудник, занимающий ключевую позицию, имеет смысл в рамках данного проекта провести некоторые кадровые перестановки, чтобы обеспечить лояльность команды к внедряемым инновациям.

Таким образом, по мнению экспертов, для снижения сопротивления проекту устойчивого развития в нефтегазовой компании, а значит, для повышения его эффективности необходимо сократить проти-

воречие как с корпоративной культурой в целом, так и с целями отдельных сотрудников в частности, обеспечить максимальную включенность сотрудников в проект, комплекс стимулирующих мер и мер принуждения, а также при необходимости провести кадровые перестановки.

## Заключение

Нефтегазодобывающая — одна из основных отраслей промышленности в нашей стране. Практикующие топ-менеджеры должны понимать процесс устойчивого развития в истинной перспективе, если они намерены поддерживать устойчивость организации в постоянно меняющейся бизнес-среде. И необходимо быть готовым, что планы, программы и структуры, которые работают сегодня, могут перестать работать завтра.

В статье были проанализированы причины возникновения сопротивления принципам концепции устойчивого развития, которые имеют место в нефтяной компании «Башнефть». Кроме того, были оговорены основные риски развития, наиболее актуальным из которых сегодня, по мнению экспертов, является волатильность цен на нефть, в связи с чем многие компании переходят от стратегии динамического расширения своих геополитических позиций к стратегии увеличения объемов добычи и экспорта.

Рассмотрен также процесс управления внедрением изменений, связанных с концепцией устойчивого развития, снижающий сопротивление.

Развитие темы исследования предполагает изучение дополнительных аспектов проблемы: инструментов управления сопротивлением, связи феномена сопротивления с личными характеристиками сотрудников, влияние различных способов сдерживания сопротивления на команду проекта, а также причин возникновения сопротивления и способов борьбы с ними в российских и зарубежных нефтяных компаниях.

## Литература

1. Багратиони К.А. Концепции корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития: сопротивление политико-правовым инновациям в российской нефтегазовой отрасли [Текст] / К.А. Багратиони О.В. Куценко, Ф.Дж. Байрамов // Пробелы в российском законодательстве. — 2016. — № 5. — С. 212–220.
2. Багратиони К.А. Психологический подход к конфликту менеджменту проектов: типология, причины, управление Ч. 1 [Текст] / К.А. Багратиони // Управление проектами и программами. — 2011. — № 3. — С. 210–219.
3. Багратиони К.А. Психологический подход к конфликту менеджменту проектов: типология, причины, управление. Ч. 2 [Текст] / К.А. Багратиони // Управление проектами и программами. — 2011. — № 4. — С. 280–290.
4. Багратиони К.А. Управление рисками в проектах: психологический подход. Ч. 1 [Текст] / К.А. Багратиони, С.А. Решетко, М.А. Кирина // Проблемы теории и практики управления. — 2015. — № 5. — С. 100–107.

5. Багратиони К.А. Управление рисками в проектах: психологический подход. Ч. 2 [Текст] / К.А. Багратиони, С.А. Решетко, М.А. Кирина // Проблемы теории и практики управления. — 2015. — № 6. — С. 75–85.
  6. Кондратьев В. Роль национальных нефтяных компаний в современной экономике [Текст] / В. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления. — 2014. — № 10. — С. 18–26.
  7. Мудрецов А. Трансформация российской экономики на пути устойчивого развития [Текст] / А. Мудрецов // Проблемы теории и практики управления. — 2015. — № 8. — С. 115–122.
  8. Перцева Е. Устойчивое развитие компании и его отражение в корпоративной отчетности [Текст] / Е. Перцева // Проблемы теории и практики управления. — 2014. — № 1. — С. 71–77.
  9. Прилипко А.Г. Подходы и средства для управления проектами НИОКР [Текст] / А.Г. Прилипко, К.А. Багратиони // Информационные технологии и вычислительные системы. — 2015. — № 1. — С. 69–76.
  10. Choi M., Ruona W.E.A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.
- References**
1. Bagrationi K.A., Kutsenko O.V., Bairamov F.J. Kontseptsii korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti i ustoychivogo razvitiya: soprotivlenie politiko-pravovym innovatsiyam v rossiyskoy neftegazovoy otrasli [Concepts of corporate social responsibility and sustainable development: resistance to political and legal innovations in the Russian oil and gas industry]. *Probely v rossiyskom zakonodatel'stve* [Gaps in the Russian legislation]. 2016, l. 5, pp. 212–220.
  2. Bagrationi K.A. Psikhologicheskiy podkhod k konflikt-menedzhmentu proektov: tipologiya, prichiny, upravlenie [Psychological approach to conflict-management of projects: typology, causes, management]. *Upravlenie proektami i programmami* [Project and Program Management]. 2011, l. 3, pp. 210–219.
  3. Bagrationi K.A. Psikhologicheskiy podkhod k konflikt-menedzhmentu proektov: tipologiya, prichiny, upravlenie [Psychological approach to conflict-management projects: typology, causes, management]. *Upravlenie proektami i programmami* [Project and Program Management]. 2011, l. 4, pp. 280–290.
  4. Bagrationi K.A., Reshetko S.A., Kirina M.A. Upravlenie riskami v proektakh: psikhologicheskiy podkhod [Risk management in projects: a psychological approach]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management]. 2015, l. 5, pp. 100–107.
  5. Bagrationi K.A., Reshetko S.A., Kirina M.A. Upravlenie riskami v proektakh: psikhologicheskiy podkhod [Risk management in projects: a psychological approach]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management]. 2015, l. 6, pp. 75–85.
  6. Kondrat'ev V. Rol' natsional'nykh neftyanykh kompaniy v sovremennoy ekonomike [The role of national oil companies in modern economy]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management]. 2014, l. 10, pp. 18–26.
  7. Mudretsov A. Transformatsiya rossiyskoy ekonomiki na puti ustoychivogo razvitiya [Transformation of the Russian economy on the path of sustainable development]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of management theory and practice]. 2015, l. 8, pp. 115–122.
  8. Pertseva E. Ustoychivoe razvitie kompanii i ego otrazhenie v korporativnoy otchetnosti [Sustainable development of the company and its reflection in corporate reporting]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management]. 2014, l. 1, pp. 71–77.
  9. Prilipko A.G., Bagrationi K.A. Podkhody i sredstva dlya upravleniya proektami NIOKR [Approaches and means for managing R & D projects]. *Informatsionnye tekhnologii i vychislitel'nye sistemy* [Information technologies and computer systems]. 2015, l. 1, pp. 69–76.
  10. Choi M., & Ruona W.E.A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), pp. 46–73.