

Нельзя не отметить тот факт, что зарубежные компании, обладающие большим финансовым потенциалом, активно появляются на Российском рынке. Отечественным нефтегазовым компаниям необходимо обеспечить управление научно-исследовательскими институтами в отрасли, продолжать внедрять новые технологии, производить технологическое обучение кадров, а также решить задачу ускоренной модернизации российских нефтеперерабатывающих заводов. Разработка и анализ инновационной стратегии нефтегазового предприятия даст возможность компании предвидеть возможные сценарии развития, ставить реальные цели и строить соответствующие планы технологического развития и развития собственного научно-технического потенциала для обеспечения устойчивого продвижения вперед в долгосрочной перспективе.

#### Литература

1. Выборка включала данные о компаниях из семи стран (США, Австралия, Великобритания, Франция, Германия, Италия, Япония) с доходом свыше 500 млн. долларов США за период 2016-2017 гг.
2. Габдракипова Р.И. Оценка эффективности внедрения инновационных проектов в нефтегазовых предприятиях. Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2016. – № 32. С. 245-250
3. Зук, К., Аллен, Дж. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности.: Пер.с англ.- М. ООО «И.Вильямс», 2007.- С.29-31
4. Официальный сайт НК «Роснефть». [электронный ресурс]. URL:<http://www.rosneft.ru/>. (Дата обращения 30.11.17)
5. Проблемы долгосрочного развития нефтяной промышленности России. // Горнопромышленный портал России [Электронный ресурс]. URL:<http://www.miningexpo.ru/news/13746> (Дата обращения 01.12.17)
6. Konovalov V. et al. Potential of renewable and alternative energy sources //IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – IOP Publishing, 2015. – Т. 27. – №. 1. – С. 012068.
7. Боярко Г. Ю. и др. Горнозаводские моногорода России //Горный журнал. – 2017. – №. 1. – С. 4-10.
8. Strategy development of Saudi Aramco. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.saudiramco.com> (Дата обращения 27.11.17)

### ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО ПОДХОДА В МЕНЕДЖМЕНТЕ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

Л.М. Лаухин

Научный руководитель – доцент О.В. Пожарницкая

*Национальный исследовательский Томский политехнический университет, г. Томск, Россия*

Актуальность изучения проблем управления кросс-культурными взаимодействиями в организациях вызвана необходимостью обоснования с позиции науки транснациональных процессов, которые происходят в экономике и в бизнесе.

На сегодняшний день сфера бизнеса выходит за пределы национальных рамок, вовлекая в себя большое число людей из разных культур. В связи с этим увеличивается роль культурных отличий в организациях, возрастает их влияние на эффективность деловой деятельности многонациональных коллективов менеджеров.

«Кросс-культура» – взаимодействие представителей различных культур, которое выражается в их общении и сотрудничестве «на пересечении культур» [3].

Знание особенностей своей деловой культуры, а также особенностей культуры других этносов, национальностей, народов, цивилизаций становится чрезвычайно важным, поскольку увеличение многообразия культурного поля ведения бизнеса создает более серьезные требования к кросс-культурной компетенции менеджера.

Кросс-культурное взаимодействие может осуществляться как внутри одной компании, сотрудники которой представляют разные государства, нации и культуры, так и между двумя и более компаниями.

В условиях открытости международных рынков и глобализации данная тема приобретает особое значение, пренебрежение к которой может довольно дорого стоить для компании. В связи с этим следует выстраивать эффективные кросс-культурные отношения, которые могут стать хорошим основанием для успешного ведения бизнес-процессов в международной компании. Для подобного выстраивания необходимо осуществить анализ культуры внешней среды, основной этап которого будет заключаться в анализе национальных стереотипов поведения, присущих нации в целом и ее менеджерам, бизнесменам и специалистам в частности [1].

В качестве примера рассмотрим национальные стереотипы поведения в странах Ближнего и Среднего Востока, в которых прослеживается близость исторического и культурного развития и существенная общность религии и культуры.

Базовой чертой стереотипа стоит считать стремление бизнесмена из этого региона к созданию обстановки дружелюбности, неторопливости и доверия во всех делах. Ориентация носителей восточной культуры в большей степени направлена на сам процесс работы, а не на ее результаты. Это отличает их от европейцев и американцев и отвечает именно восточному отношению ко времени, которое для них олицетворяет бесконечность [2]. Попытки американцев загнать все дела в жесткие временные рамки программ и планов воспринимаются людьми Ближнего и Среднего Востока как неизбежное зло. Для них одним из основных моментов любого дела является создание доверия, требующее терпения и времени, которое достаточно сложно создать в условиях жестких, расписанных по датам, западным схемам менеджмента.

Люди Среднего и Ближнего Востока давно славятся тем, что являются искусными мастерами тонких и элегантных комплиментов. При этом партнеры, которым адресуются подобные комплименты, должны не только внимательно слушать и по-настоящему оценивать их, но и быть в состоянии сделать своему коллеге по бизнесу достойный ответный комплимент. Именно такой подход помогает опытным международным менеджерам замаскировать опасные с точки зрения возможного конфликта замечания и предложения в виде красивого

комплимента в адрес партнера, в середине или конце которого они и будут сформулированы. Кроме того, гораздо больше люди Среднего и Ближнего Востока ценят по достоинству скрытую силу, а не ее открытые и вызывающие формы проявления. Это обстоятельство полностью соответствует базовой черте стереотипа: уважительное стремление партнера никаким образом не проявлять скрытую силу, оберегая сформированную атмосферу дружественности и доверия, стабилизирует обстановку и укрепляет отношения [2].

Помимо этого, существуют определенные личностные черты стереотипа, которые могут создать проблемы и атмосферу взаимонепонимания. Прежде всего, это присущие людям Востока гордость и боязнь «потерять лицо». Поэтому международному менеджеру необходимо быть тактичным, терпеливым и осмотрительным в проявлении своих слов и поступков во избежание излишней эмоциональности со стороны своего партнера. К примеру, незначительный (с точки зрения европейца или американца) комментарий по отношению к детали внешнего вида восточного партнера может вызвать вполне неожиданную и непривычную (для европейца и американца) реакцию с его стороны, поскольку была задета его гордость и у него будет ощущение «потерянного лица».

Опытному международному менеджеру, осуществляя переговоры с бизнесменами Среднего и Ближнего Востока и обмениваясь с ними телефонными звонками, необходимо постоянно учитывать, что его партнеры очень восприимчивы к интонации произношения слов, но довольно часто не очень мобильны, чтобы заметить изменение направления разговора. В связи с этим международному менеджеру следует придерживаться следующих рекомендаций:

а) Необходимо по мере возможности не отклоняться от заранее обдуманного и принятого порядка ведения переговоров, общей темы беседы;

б) Следует давать возможность и время восточному партнеру для ознакомления и осознания ранее не оговоренной темы, если в этом возникает необходимость в процессе контакта, учитывая, что на это ему потребуется больше времени, чем европейцу или американцу;

в) Необходимо следить за интонацией своей речи, не допуская резкого изменения ее звучания. Следует стремиться к максимально возможной теплоте и открытости в вербальном и невербальном общении, что особенно важно, если переговоры идут через переводчика, поскольку не совсем качественный перевод может исказить позитивную суть мыслей и привести переговоры к нежеланному исходу.

Но в процессе изучения национальных стереотипов необходимо понимать, что на практике все гораздо многообразнее и сложнее. Поэтому международному менеджеру в процессе взаимодействия с представителями других культур следует проявлять такт и наблюдательность, проводить анализ техник ведения переговоров и принимать решения, исходя из конкретной ситуации.

Ярким примером применения кросс-культурного подхода в менеджменте стала компания «Газпром нефть». В 2016 г. она стала лидером российской нефтяной отрасли по росту добычи углеводородного сырья. Увеличение объема добычи составило более 8 % (до 86,2 млн. тонн н.э.).

В Ираке «Газпром нефть» участвует в разработке месторождения Бадра (доля участия – 30%) и проведении геологоразведочных работ блоков Гармиан (доля – 40%), Шакал (доля – 80%) и Халабджа (доля – 80%), которые расположены на юге иракского Курдистана. 31 мая 2014 года компания «Газпром нефть» начала добычу углеводородов на месторождении Бадра, принадлежащем провинции Вассит восточной части Ирака. Геологические запасы данного месторождения по оценкам специалистов составляют около 3 млрд. баррелей нефти. Месторождение Бадра планируется разрабатывать в течение 20 лет с возможным продлением срока действия проекта на 5 лет. В августе 2014 года на Бадре началась коммерческая отгрузка нефти, для чего в кратчайшие сроки (примерно за 3 года) была создана вся необходимая инфраструктура для добычи и транспортировки углеводородного сырья. В конце ноября 2014 года на данном месторождении было реализовано базовое условие контракта на разработку: объем сдачи углеводородного сырья в магистральный трубопровод в течение 90 дней составлял не менее 15 тыс. баррелей в сутки. Выполнение указанного условия дало возможность инвесторам начать компенсацию произведенных затрат. В 2017 году на Бадре было добыто 5 млн. тонн нефти. Gazprom Neft Badra занимается разработкой месторождения Бадра, а Gazprom Neft Trading GmbH – маркетингом углеводородного сырья на международном рынке. Обе компании представляют собой дочерние предприятия «Газпром нефти».

Главный проект, который сейчас готовится к сдаче – газовый завод. Он обеспечит полную утилизацию попутного нефтяного газа Бадры. Это важный объект – не только для месторождения с высоким газовым фактором, но и для энергетики Ирака: газ очень востребован на иракских электростанциях, которые сегодня зачастую вынуждены работать на сырой нефти, а это дорого и неэффективно. Для компании это первый газовый завод такого масштаба, к тому же реализованный в другой стране и в не самых простых условиях. Также компании «Газпром нефть» приходится считаться с немаловажной особенностью современного Ирака: его государственная система здесь только формируется. Постоянные изменения в законодательстве, новые таможенные требования, частая смена министров – поначалу все это создавало немало сложностей. Знание особенностей геологии, знакомство с местными подрядчиками, понимание менталитета людей – из этих и множества других элементов складывается тот опыт, который в дальнейшем даст возможность делать другие проекты в регионе еще лучше и эффективнее. Без сомнения, проект «Бадра» стал для компании «Газпром нефть» успешным выходом на рынок Ближнего Востока. За ним последовали проекты в иракском Курдистане. Какая страна будет следующей, покажет время.

Истинное искусство настоящего менеджера любого уровня заключается в умении принимать решения, которые касаются деятельности фирмы в коммерческой и производственно-технологической сфере, таким образом, чтобы использовать и объединить несовместимые, на первый взгляд, культурные различия двух и более культур с целью наращивания конкурентных преимуществ. Однако при этом следует учитывать взаимозависимости, которые существуют между технологической политикой фирмы и иными сторонами ее деятельности: отношениями собственности, финансовой сферой, структурной политикой, рынком рабочей силы и т. п. [1,3].

В результате пересечения разных культур может произойти как возникновение конфликтов разного масштаба, так материальное и, самое главное, культурное обогащение, что, в свою очередь, может привести к обмену и получению новых знаний и возникновению новых идей и открытий.

Литература

1. Пивоваров С. Э. и др. Международный менеджмент: Учебник для вузов.–Издательский дом «Питер», 2001 [Электронный ресурс]:< ht tp //bibliotekar. ru/biznes-40/34. ht m.
2. Сандригайло, Л. З. Международный менеджмент: учебное пособие / Сыкт. лесн. ин-т. – Сыктывкар: СЛИ, 2013. – 64 с.
3. Громцова О.В. Инновационная активность персонала. Автореферат диссертации на соискание степени кандидата эконом. наук. ТГУ., Томск, 2006. 26 с.
4. Теоретические и практические аспекты экономических наук: сборник статей Международной научно- практической конференции (10 ноября 2014 г. 2014 г., г. Уфа). – Уфа: Аэтерна, 2014. – 188 с.

**ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ДОБЫЧИ МЕДИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Н.А. Леднева**

Научный руководитель – доцент М.Р. Цибульникова

*Национальный исследовательский Томский политехнический университет, г. Томск, Россия*

Медь является одним из первых металлов, освоенных человеком. Она занимает второе место среди цветных металлов. В настоящее время невозможно представить нашу жизнь без меди, так как медь широко используется в электротехнике, строительстве и прочих сферах деятельности. Этот металл в природе встречается в самородном виде.

Россия занимает седьмое место в мире по добыче меди, ежегодно обеспечивая почти 4% мирового рудничного производства, но безусловным лидером по добыче запасов меди в мире является Чили, где разрабатываются медно-порфиновые месторождения. Вторым продуцентом в мире является Китай. Государственным балансом запасов полезных ископаемых Российской Федерации учтено 171 коренное месторождение меди, в том числе 100 существенно медных и 71 комплексное медьсодержащее. На 12 из них подсчитаны только забалансовые запасы. В распределенном фонде недр учитывается 112 объектов, в том числе пять с забалансовыми запасами. Не лицензировано 59 месторождений [4].

Основные месторождения медных руд в России сосредоточены на Урале, в восточной Сибири и на Северном Кавказе. К списку основных уральских месторождений, находящихся в Свердловской области, относятся – Кировоградское, Ревдинское, Дегтярское и Красноуральское. Так же добыча меди ведется в таких областях как Челябинская и Оренбургская. Самое крупное и уникальное медное месторождение России, которое расположено в Читинской области и известно под названием – Удоканское месторождение. Запас медной руды Удоканского месторождения составляет примерно 24.6 млн т, и занимает третье место в мире. Прогнозные ресурсы меди в России составляют 69 млн. тонн [3].

Более трети российских запасов меди сосредоточено в Красноярском крае в сульфидных медно-никелевых месторождениях Норильского рудного района. Месторождения Талнахское и Октябрьское не имеют аналогов в мире по количеству запасов среди объектов данного типа. Среднее содержание меди в их рудах составляет 1,11–1,62%, однако в «медистых» рудах оно возрастает до 2,58–4,54%, сплошных(богатых) – до 3,4–4,06%, а на некоторых участках достигает 9%.

Среди 200 крупнейших компаний России РАО «Норильский никель» является бесспорным лидером в сырьевом секторе и занимает 4-е место по объему прибыли, 6-е по объему продаж и 7-е по рыночной стоимости.



*Рис. Добыча меди российскими компаниями в 2015 г., тыс. тонн*

Компанией добыто 443,4 тыс.т. на месторождениях Норильского рудного района в Красноярском крае. Это более половины российской меди. (Рис.). У организации достаточный запас финансовой прочности, более 40%, в то время как, для сохранения финансовой устойчивости при ухудшении рыночной конъюнктуры, снижении объема продаж удельный вес запаса финансовой прочности должен составлять 25 - 30% выручки. Любое превышение критического объема обеспечивает рентабельность продаж [2]. Увеличение запаса финансовой прочности достигается за счет роста выручки от продаж, относительного снижения расходов, уменьшения затрат в расчете на 1 руб. продаж.

На РАО «ГМК «Норильский никель» опережающий рост выручки от продаж по сравнению с затратами составили: рост выручки увеличился на 17,3%; затраты возросли на 15,6% [1].

По данным компаний и Росстата, в 2016