



Проблема соответствия миссии и организационной структуры предприятий: компаративный анализ

М.В. Корняков¹, Г.В. Заорский², Р.Д. Гутгарц³✉

^{1,2,3}Иркутский национальный исследовательский технический университет, Иркутск, Россия

Аннотация. В современной теории и практике стратегического менеджмента миссия организации рассматривается как фундаментальная основа целеполагания и долгосрочного планирования. Декларативный характер миссии требует наличия эффективного механизма реализации – организационной структуры управления. Проблема взаимосвязи этих двух ключевых элементов корпоративного управления остается недостаточно изученной, особенно на эмпирическом материале крупных российских компаний, что обуславливает актуальность настоящего исследования. Теоретическую базу составили труды классиков менеджмента и современных исследователей. Методология базируется на системном подходе и включает контент-анализ публичных документов, сравнительный анализ, метод декомпозиции стратегических целей, структурно-функциональный анализ, а также авторский методический подход к оценке соответствия через цепочку «миссия – стратегические цели – структурные подразделения». Объектами исследования выбраны три крупнейшие вертикально-интегрированные нефтяные компании России. В работе систематизированы теоретические подходы к определению миссии и организационной структуры, выделены их ключевые элементы и функции. Проведенный анализ показал различия в качестве формулировок миссий. Ключевым результатом стала оценка соответствия миссии и структуры. Результаты исследования подтверждают, что соответствие миссии и организационной структуры является критическим фактором эффективности стратегического управления. Частичное несоответствие, выявленное у двух из трех компаний, указывает на потенциальные зоны для совершенствования. Предложенный методический подход может быть рекомендован для диагностики качества стратегического менеджмента на предприятиях различных отраслей.

Ключевые слова: миссия организации, организационная структура управления, стратегические цели, нефтегазовая отрасль, стратегический менеджмент, корпоративное управление, сравнительный анализ

Для цитирования: Корняков М.В., Заорский Г.В., Гутгарц Р.Д. Проблема соответствия миссии и организационной структуры предприятий: компаративный анализ // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2026. Т. 16. № 1. С. 19–31. <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2026-1-19-31>. EDN: GVNYJE.

Original article

The problem of matching the mission and organizational structure of enterprises: comparative analysis

Mikhail V. Korniyakov¹, Grigory V. Zaorsky², Rimma D. Gutgarts³✉

^{1,2,3}Irkutsk National Research Technical University, Irkutsk, Russia

Abstract. In modern theory and practice of strategic management, the organization's mission is considered as the fundamental basis of goal setting and long-term planning. The declarative nature of the mission requires an effective implementation mechanism – an organizational management structure. The problem of the relationship between these two key elements of corporate governance remains insufficiently studied, especially based on the empirical data of large Russian companies, which determines the relevance of this study. The theoretical base consists of the works of management classics and modern

researchers. The methodology is based on a systematic approach and includes content analysis of public documents, comparative analysis, the method of decomposition of strategic goals, structural and functional analysis, as well as the author's methodological approach to conformity assessment through the chain "mission – strategic goals – structural units". The three largest vertically integrated oil companies in Russia have been selected as the objects of the study. The paper systematizes theoretical approaches to the definition of mission and organizational structure, highlights their key elements and functions. The analysis showed differences in the quality of mission formulas. The key result was an assessment of the compliance of the mission and the structure. The results of the study confirm that the alignment of mission and organizational structure is a critical factor in the effectiveness of strategic management. The partial inconsistency found in two of the three companies indicates potential areas for improvement. The proposed methodological approach can be recommended for diagnosing the quality of strategic management in enterprises of various industries.

Keywords: mission of the organization, organizational management structure, strategic goals, oil and gas industry, strategic management, corporate governance, comparative analysis

For citation: Kornyakov M.V., Zaorsky G.V., Gutgarts R.D. The problem of matching the mission and organizational structure of enterprises: comparative analysis. *Proceedings of Universities. Investment. Construction. Real estate*. 2026;16(1):19-31. (In Russ.). <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2026-1-19-31>. EDN: GVNYJE.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономической нестабильности, усиления глобальной конкуренции и возрастающих требований к социальной и экологической ответственности бизнеса, качество стратегического управления становится определяющим фактором выживаемости и устойчивого развития компаний. Для российской экономики, характеризующейся высокой волатильностью внешней среды и структурными изменениями, особую значимость приобретает способность хозяйствующих субъектов четко определять векторы своего развития и эффективно организовывать внутренние процессы для достижения поставленных целей.

Ключевым элементом системы стратегического управления является миссия организации.

В научной литературе и практическом менеджменте миссия рассматривается как фундаментальная основа, определяющая философию, смысл существования и долгосрочные ориентиры деятельности предприятия [1, 2, 4, 10].

Миссия служит отправной точкой для построения иерархии целей, выработки корпоративной политики, принятия всех последующих стратегических и операционных решений. Она выполняет важнейшие функции: коммуникационную (донесение до стейкхолдеров уникальной сути компании), мотивационную (объединение сотрудников вокруг общих ценностей) и ориентационную (определение приоритетных направлений развития) [8].

Как справедливо отмечает П.Ф. Друкер, четко сформулированная миссия позволяет

избежать ошибок в принятии стратегических решений и неэффективного использования ресурсов.

Какой бы вдохновляющей и правильной ни была миссия, она останется лишь декларацией о намерениях, если не будет подкреплена реальным механизмом реализации. Таким механизмом выступает организационная структура управления предприятием.

Организационная структура представляет собой совокупность элементов, обеспечивающих функционирование организации как единого целого – это система разделения обязанностей, прав и ответственности между работниками, которая позволяет координировать их усилия для достижения общих целей [5, 6].

Структура определяет формальные каналы коммуникации, распределение ресурсов и механизмы контроля, необходимые для трансформации стратегических планов в конкретные действия и результаты.

В теории менеджмента широко и глубоко исследованы вопросы формирования миссии, ее содержания и роли в стратегическом планировании. Также детально проработаны вопросы проектирования организационных структур, их типологии, преимуществ и недостатков различных форм (линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональной, матричной и др.) [5, 7]. Проблема взаимного соответствия этих двух ключевых элементов корпоративного управления, а именно то, насколько реальная структура компании (ее департаменты, управления, комитеты, отделы) способна реализовать цели, заложенные в миссии, остается недостаточно изученной,

особенно на эмпирическом материале крупных российских компаний.

Зачастую миссия существует как отдельный, «парадный» документ, размещенный на сайте и в годовом отчете, но слабо связанный с повседневной деятельностью подразделений.

Это приводит к разрыву между стратегическим планированием и операционной деятельностью, снижению мотивации персонала и к неэффективной реализации стратегии.

Особую актуальность данная проблема приобретает для предприятий топливно-энергетического комплекса (ТЭК), которые являются системообразующими для российской экономики.

Доля нефтегазовых доходов в структуре бюджета Российской Федерации в разные периоды составляет от 36 до 51 %, а на фондовом рынке доля нефтегазовых компаний достигает 45–55 % [13].

Эффективность управления этими компаниями напрямую влияет на экономическую безопасность и социальную стабильность страны. Кроме того, компании ТЭК функционируют в условиях повышенного внимания со стороны государства, общества и международных организаций к вопросам промышленной безопасности, экологичности производства и социальной ответственности, что делает их миссии и стратегические цели особенно насыщенными и многоплановыми [11].

Целью данного исследования является разработка методического подхода к оценке соответствия миссии и организационной структуры и его апробация на примере крупнейших предприятий российского ТЭК – ПАО НК «Роснефть», ПАО «Лукойл» и ПАО «Татнефть».

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- систематизировать теоретические подходы к определению сущности миссии и организационной структуры, выделить их ключевые элементы и функции;
- разработать и обосновать гипотезу о механизме взаимосвязи миссии и организационной структуры через систему стратегических целей;
- провести анализ качества формулировок и элементного состава миссий исследуемых компаний;
- осуществить декомпозицию стратегических целей компаний и соотнести их с текстами миссий;
- проанализировать организационные структуры управления компаний и выявить подразделения, ответственные за реализацию каждой стратегической цели;

– на основе сопоставления результатов дать интегральную оценку соответствия миссии и структуры для каждой компании и сформулировать практические рекомендации.

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные труды и современные разработки в области стратегического менеджмента и теории организации. В работе проанализированы различные подходы к определению понятия «миссия организации». Профессор О.С. Виханский предлагает различать миссию в широком понимании – как философию и предназначение, смысл существования организации, и в узком понимании – как сформулированное утверждение относительно причин существования организации [10]. М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют миссию как основную общую цель организации, четко выраженную причину ее существования, на осуществление которой направлены все остальные цели. А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд рассматривают миссию как ответ на вопрос: «В чем заключается наша деятельность и чем мы будем заниматься?».

Особый интерес представляет классификация В.П. Баранчеева, который выделяет три вида миссии:

- миссия-предназначение – узкое понимание вида деятельности, характера продукции и круга потребителей;
- миссия-ориентация – широкое представление о системе ценностей, определяющих поведение фирмы;
- миссия-политика – концентрация главных целей и представление о будущем состоянии фирмы [8]. Эта классификация подчеркивает многогранность понятия и позволяет анализировать миссию с разных содержательных сторон. Г.Г. Лигинчук акцентирует внимание на долговременном характере миссии как задачи по лучшему, по сравнению с конкурентами, удовлетворению потребностей покупателей. Обобщая различные подходы, в рамках данного исследования под миссией понимается индивидуальное, официально декларируемое утверждение компании, которое раскрывает истинную причину ее существования, основополагающие ценности и стратегические ориентиры.

Анализ литературы позволил выделить ключевые элементы, которые должна содержать качественно разработанная миссия:

- цели организации,
- используемые технологии,
- философия и ценности,
- внутреннюю концепцию (сильные стороны),

– внешний образ (имидж).

Также важным критерием качества является способность миссии отвечать на три вопроса: «Что делает организация?», «Для кого она это делает?», «Как она это делает?» [9, 12]. Вторым базовым понятием исследования является организационная структура управления. В работе она рассматривается как совокупность специализированных функциональных элементов, находящихся в определенных связях и отношениях, обеспечивающих развитие и функционирование организации как единого целенаправленного механизма [5, 6]. Проанализированы принципы построения структур (соответствие целям, разделение труда, сочетание полномочий и ответственности), элементы (работники и органы управления) и виды связей (линейные, функциональные, горизонтальные, вертикальные, формальные, неформальные) [5, 7].

Рассмотрены основные типы структур, характерные для российской практики:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- дивизиональная;
- матричная и комбинированная, с выделением их преимуществ и недостатков [5].

Методология эмпирического исследования базируется на системном подходе и включает комплекс взаимодополняющих методов.

МЕТОДЫ

Контент-анализ применен для исследования текстов миссий на предмет их соответствия теоретическим требованиям (наличие ответов на три ключевых вопроса, присутствие обязательных элементов).

Метод декомпозиции использован для выделения из стратегических документов компаний конкретных стратегических целей и их последующего соотнесения с формулировками миссий.

Структурно-функциональный анализ был применен для изучения организационных структур компаний, выявления их типа, состава подразделений и определения функциональной ответственности за реализацию конкретных стратегических целей. Сравнительный анализ позволил сопоставить полученные данные по трем компаниям и выявить общие закономерности и специфические особенности.

Центральным элементом исследования является разработанная и верифицируемая гипотеза: миссия организации влияет на организационную структуру опосредованно, через систему стратегических целей. Если в формулировке миссии присутствует стратегическая

цель, и в организационной структуре существует отдел, управление или комитет, ответственный за ее выполнение, то можно говорить о соответствии миссии и структуры по данному направлению. Если же какая-либо стратегическая цель компании отсутствует в тексте миссии или для реализуемой цели не было идентифицировано ответственное структурное подразделение, то соответствие является неполным.

На основе данной гипотезы разработана трехуровневая шкала оценки:

1. Полное соответствие – все стратегические цели, декларируемые в миссии, имеют четкое закрепление за конкретными структурными подразделениями, и все ключевые стратегические цели компании находят отражение в тексте миссии.

2. Частичное соответствие – имеет место один или оба типа несоответствия: отдельные стратегические цели компании не отражены в миссии; отдельные цели, заявленные в миссии, не имеют четкого закрепления за структурными подразделениями (ответственность размыта или не идентифицирована).

3. Несоответствие – большинство или все стратегические цели компании не отражены в миссии, и/или связь между целями миссии и структурными подразделениями отсутствует.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Выбор ПАО НК «Роснефть», ПАО «Лукойл» и ПАО «Татнефть» обусловлен следующими факторами:

1. Лидирующие позиции в отрасли – компании входят в число крупнейших вертикально-интегрированных нефтегазовых холдингов России, определяющих динамику и тенденции развития всего сектора [13].

2. Системообразующая роль – их деятельность оказывает существенное влияние на социально-экономическое развитие регионов присутствия и страны в целом.

3. Разнообразие подходов к управлению – компании имеют различную историю, структуру акционерного капитала (с преобладанием государственного участия в «Роснефти» и частного – в «Лукойле») и стратегические приоритеты, что позволяет провести более содержательный сравнительный анализ.

4. Информационная открытость – данные компании регулярно публикуют развернутые отчеты о своей деятельности, следуя лучшим практикам корпоративной прозрачности, что обеспечивает доступ к необходимой для анализа информации.

Первый этап исследования показал, что все три компании имеют публично заявленные

миссии, размещенные на официальных сайтах и в стратегических документах.

Однако качество их формулировок и полнота содержания различаются.

Таблица 1. Анализ миссий на качество разработанности

Table 1. Analysis of the quality of mission development

Организация	Миссия	Что делает организация?	Для кого она это делает?	Как она это делает?
ПАО НК «Роснефть»	Инновационное, экологически безопасное и экономически эффективное удовлетворение потребности общества в энергоресурсах. Благодаря уникальной ресурсной базе, высокому технологическому уровню и команде профессионалов, приверженных своему делу, компания обеспечивает устойчивый рост бизнеса и повышение доходов акционеров. Деятельность компании способствует социальной стабильности, процветанию и прогрессу регионов.	+ (удовлетворение потребности в энергоресурсах)	+ (общество, акционеры, регионы)	+ (инновационно, экологически безопасно, экономически эффективно)
ПАО «Лукойл»	Компания создана, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека, эффективно и ответственно разрабатывать доверенные уникальные месторождения углеводородов, обеспечивая рост компании, благополучие ее работников и общества в целом.	+ (обратить энергию во благо, разрабатывать месторождения)	+ (человек, работники, общество)	+ (эффективно, ответственно)
ПАО «Татнефть»	Обеспечение поступательного развития компании как одного из крупнейших вертикально-интегрированных российских производителей нефти и газа, продуктов нефтегазопереработки и нефтехимии на основе эффективного управления активами акционеров, рационального использования природных ресурсов и корпоративной социальной ответственности	+ (производство нефти, газа, продуктов переработки и нефтехимии)	- (акционеры упомянуты, но общество, потребители – нет)	+ (эффективное управление, рациональное использование ресурсов, социальная ответственность)

Данные табл. 1 свидетельствуют о том, что наиболее полно и структурированно, с четкими ответами на все три вопроса, сформулированы миссии ПАО НК «Роснефть» и ПАО «Лукойл». Миссия ПАО «Лукойл» отличается лаконичностью и сильной гуманитарной составляющей (во благо человека). Миссия ПАО НК «Роснефть» делает акцент на инновационности, экологичности и социально-экономической роли в регионах.

В миссии ПАО «Татнефть», согласно проведенному анализу, не прослеживается четкого ответа на вопрос «Для кого?». Хотя акционеры упомянуты, отсутствие в формулировке общества, потребителей, регионов присутствия затрудняет внешнее восприятие социальной миссии компании и ее вклада в развитие стейкхолдеров, кроме акционеров.

Далее в работе был проведен анализ элементного состава миссий (табл. 2–4).

Таблица 2. Анализ элементов миссии ПАО НК «Роснефть»

Table 2. Analysis of the mission elements of PJSC NK Rosneft

Элементы миссии	Содержание элемента	Цитата из миссии, характеризующая элемент
Название и статус организации	ПАО НК «Роснефть», сфера нефтегазовой отрасли	удовлетворение потребности общества в энергоресурсах
Стратегический ориентир	оставаться надежным производителем, минимизируя воздействие на климат и окружающую среду	экологически безопасное и экономически эффективное удовлетворение
Продукция, работы, услуги	топливо, энергоресурсы	потребности общества в энергоресурсах
Экономические, социальные и этические ценности	инновации, экологичность, профессионализм, социальная стабильность	благодаря <...> высокому технологическому уровню и команде профессионалов <...> деятельность способствует социальной стабильности

Миссия ПАО НК «Роснефть» содержит все ключевые элементы, что позволяет оценить ее как хорошо проработанную и сбалансированную. Анализ миссии ПАО «Лукойл» показывает, что в ней присутствуют не все элементы в явном виде. Стратегический ориентир на доходность капитала и возврат инвестиций, а также такие ценности как партнерство и нравственность, заявленные в кодексе компании, не нашли прямого отражения в тексте миссии. Это указывает на потенциал для ее совершенствования.

Миссия ПАО «Татнефть» содержит все базовые элементы, хотя, как отмечалось ранее, требует уточнения в части определения благополучателей деятельности. Центральный этап исследования заключался в проверке гипотезы

о взаимосвязи миссии и структуры через стратегические цели. Для каждой компании был проведен анализ по двум направлениям:

– отражение стратегических целей в тексте миссии;

– закреплённость стратегических целей за конкретными структурными подразделениями.

ПАО НК «Роснефть» – стратегические цели компании, декларируемые в публичных отчетах, включают рост добычи, увеличение доли газа, удержание лидерства по затратам, утилизацию отходов, внедрение циркулярной экономики, сохранение биоразнообразия, рост доходности акционеров, а также стремление к нулевому смертельному травматизму и нулевой аварийности. Соотношение миссии и целей представлено в табл. 5.

Таблица 3. Анализ элементов миссии ПАО «Лукойл»

Table 3. Analysis of the mission elements of PJSC Lukoil

Элементы миссии	Содержание элемента	Цитата из миссии, характеризующая элемент
Название и статус организации	ПАО «Лукойл», сфера нефтегазовой отрасли	энергию природных ресурсов обратить во благо человека
Стратегический ориентир	промышленная и экологическая безопасность, социальная ответственность, доходность капитала	прямо не указаны, косвенно – благополучие работников и общества, рост компании
Продукция, работы, услуги	топливо, энергоресурсы	энергия природных ресурсов
Экономические, социальные и этические ценности	эффективность, персонал, экологичность, социальная ответственность, партнерство, нравственность	обеспечивать рост компании, благополучие ее работников и общества в целом

Таблица 4. Анализ элементов миссии ПАО «Татнефть»

Table 4. Analysis of the mission elements of PJSC Tatneft

Элементы миссии	Содержание элемента	Цитата из миссии, характеризующая элемент
Название и статус организации	ПАО «Татнефть», производитель нефти и газа	производители нефти и газа
Стратегический ориентир	достижение углеродной нейтральности, рациональное использование ресурсов	рациональное использование природных ресурсов
Продукция, работы, услуги	топливо, энергоресурсы, продукты нефтехимии	производители нефти и газа, продуктов нефтегазопереработки и нефтехимии
Экономические, социальные и этические ценности	эффективные и безопасные рабочие места, благоприятная среда в регионах, социальная поддержка	корпоративная социальная ответственность, рациональное использование природных ресурсов

Таблица 5. Соотношение миссии и стратегических целей ПАО НК «Роснефть»

Table 5. Correlation of the mission and strategic goals of PJSC NK Rosneft

Цитата из миссии	Соответствующая стратегическая цель
Повышение доходов акционеров	Увеличение выплат акционерам и рост доходности
Компания обеспечивает устойчивый Рост бизнеса	Рост добычи – 330 млн т н. э., рост доли газа – 25 %, удержание лидерства по удельным затратам
Экологически безопасное	100 % утилизации отходов и рекультивация земель, внедрение принципов циркулярной экономики, сохранение биоразнообразия
<i>Отсутствует в миссии</i>	<i>Стремление к нулевому смертельному травматизму и нулевой аварийности</i>

Как видно из табл. 5, миссия ПАО НК «Роснефть» не охватывает одну из ключевых стратегических целей, связанную с промышленной безопасностью и охраной труда. Это важное направление, учитывая специфику отрасли, осталось за рамками официальной философии компании.

Анализ закреплённости целей за структурными подразделениями (табл. 6) показал, что все стратегические цели, включая и ту, что не

отражена в миссии, имеют ответственных исполнителей. За промышленную безопасность отвечает комитет по экологии и безопасности совета директоров и соответствующие управления на операционном уровне. Таким образом, по первому критерию (отражение целей в миссии) выявлено несоответствие, по второму (закреплённость за отделами) – полное соответствие. Интегральная оценка для ПАО НК «Роснефть» – частичное соответствие.

Таблица 6. Анализ соответствия стратегических целей и отделов ПАО НК «Роснефть»

Table 6. Analysis of the alignment of strategic goals and departments of PJSC NK Rosneft

Стратегическая цель	Ответственное подразделение
Увеличение выплат акционерам и рост доходности	Совет директоров
Рост добычи, рост доли газа	Блок «Разведка и добыча»
Удержание лидерства по затратам	Все производственные блоки
Цели в области экологии	Комитет по экологии и безопасности совета директоров, отдел экологического менеджмента
Цель по нулевому травматизму и аварийности	Комитет по экологии и безопасности совета директоров, управления промышленной безопасности

ПАО «Лукойл» – стратегические цели охватывают широкий спектр направлений от снижения травматизма и аварийности до сохранения технологического лидерства, минимизации климатического воздействия, развития научно-

исследовательских и опытно-конструкторских работ, социальных инвестиций, стабильного развития бизнес-секторов и соответствия глобальным инициативам. Соотношение с миссией представлено в табл. 7.

Таблица 7. Соотношение миссии и стратегических целей ПАО «Лукойл»

Table 7. Correlation of the mission and strategic goals of PJSC Lukoil

Цитата из миссии	Соответствующая стратегическая цель
Благополучие работников	Снижение производственного травматизма, обеспечение безопасных условий труда, снижение уровня аварийности, повышение эффективности социальных инвестиций
Обеспечивая рост компании	Сохранение лидерства по применению новых технологий, минимизация влияния на климат, повышение эффективности и ресурсосбережение, развитие научно-исследовательских центров, стабильное развитие по всем бизнес-секторам
Эффективно и ответственно разрабатывать месторождения	Снижение негативного воздействия на окружающую среду
Отсутствует в миссии	Соответствие принципам глобальных инициатив, участником которых является компания

В миссии ПАО «Лукойл» не нашла отражения цель, связанная с соответствием международным нормам и принципам глобальных инициатив, что является важным аспектом для международной компании. Анализ закреплённости целей (табл. 8) также выявил проблемную зону. Для цели «сотрудничество с заинтересованными сторонами в странах присутствия» в ходе анализа публичных источников

не было идентифицировано конкретное структурное подразделение, несущее прямую ответственность за ее выполнение. Это создает риск размывания ответственности и снижения эффективности международной коммуникационной политики. Таким образом, по обоим критериям у ПАО «Лукойл» выявлены элементы несоответствия, что позволяет оценить его как частичное.

Таблица 8. Анализ соответствия стратегических целей и отделов ПАО «Лукойл»

Table 8. Analysis of the alignment of strategic goals and departments of PJSC Lukoil

Стратегическая цель	Ответственное подразделение
Цели в области травматизма, условий труда, аварийности, социнвестиций	Комитет по охране труда, промышленной и пожарной безопасности, управление промышленной и экобезопасностью
Цели по технологиям, климату, эффективности	Все отделы компании (технологии), управление промышленной и экобезопасности (климат, эффективность)
Развитие НИОЦ	Совет директоров
Цель по снижению негативного воздействия на ОС	Управление промышленной и экобезопасности
Сотрудничество с заинтересованными сторонами в странах присутствия	Информация отсутствует / ответственность не идентифицирована

ПАО «Татнефть» – стратегические цели включают рост добычи и восполнение запасов, развитие переработки и нефтехимии, повышение эффективности и клиентоориентированности, диверсификацию сырья, рост капитализации, обеспечение благоприятной социальной среды и лидерство в экологической эффективности.

Соотношение с миссией представлено в табл. 9.

Данные табл. 9 свидетельствуют о том, что миссия ПАО «Татнефть» полностью отражает все ключевые стратегические цели, заявленные компанией. Анализ закреплённости целей за подразделениями (табл. 10) также показал полное соответствие.

Таблица 9. Соотношение миссии и стратегических целей ПАО «Татнефть»

Table 9. Correlation of the mission and strategic goals of PJSC Tatneft

Цитата из миссии	Соответствующая стратегическая цель
Производителей нефти и газа	Рост добычи до 38,4 млн тонн к 2030 г., 100% восполнение запасов
Продуктов нефтегазопереработки и нефтехимии	Переработка до 15,3 млн т сырья, выход светлых 89 %, развитие газонефтехимии
Рационального использования природных ресурсов	Лидерство в отрасли по эффективности мероприятий в области охраны окружающей среды
Корпоративной социальной ответственности	Обеспечение благоприятной социальной среды в регионах, развитие человеческого капитала

Таблица 10. Анализ соответствия стратегических целей и отделов ПАО «Татнефть»

Table 10. Analysis of the alignment of strategic goals and departments of PJSC Tatneft

Стратегическая цель	Ответственное подразделение
Рост добычи, восполнение запасов	Нефтегазодобыча (НГДУ)
Развитие переработки и нефтехимии	Нефтегазопереработка и реализация (АО «ТАНЕКО», ООО УК «Татнефть-Нефтехим» и др.)
Лидерство в экологической эффективности	Комитет по экологическим вопросам совета директоров, управления охраны окружающей среды
Социальная среда, человеческий капитал	Управление социальными объектами
Эффективность, капитализация	Все подразделения, правление, исполнительный аппарат

Каждая стратегическая цель, вытекающая из миссии, имеет четко идентифицируемое структурное подразделение, ответственное за ее реализацию.

Интегральная оценка для ПАО «Татнефть» – полное соответствие.

Сводные результаты анализа представлены в таблице 11.

Таблица 11. Сводная оценка соответствия миссии и организационной структуры

Table 11. Overall assessment of the alignment between the mission and the organizational structure

Компания	Отражение всех стратегических целей в миссии	Закрепленность всех целей за отделами	Итоговая оценка
ПАО НК «Роснефть»	Нет (отсутствует цель по травматизму)	Да	Соответствует частично
ПАО «Лукойл»	Нет (отсутствует цель по глобальным инициативам)	Нет (не идентифицирован отдел для цели по сотрудничеству)	Соответствует частично
ПАО «Татнефть»	Да	Да	Соответствует

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать ряд важных теоретических и практических выводов.

Полученные результаты подтверждают выдвинутую гипотезу о том, что связующим звеном между миссией и организационной структурой выступают стратегические цели [4, 10]. Миссия задает общее направление и ценностные ориентиры, которые конкретизируются в измеримых стратегических целях.

Организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение этих целей путем распределения ответственности между конкретными подразделениями [3, 5]. Нарушение этой цепочки приводит к снижению реализуемости стратегии. Выявленное у двух из трех компаний частичное несоответствие не является критическим, но указывает на зоны потенциального улучшения. Отсутствие в миссии важных стратегических целей (промышленная

безопасность у «Роснефти», соответствие глобальным инициативам у «Лукойла») может иметь негативные последствия:

1. Отсутствие стратегического приоритета в тексте миссии может сигнализировать персоналу о его второстепенном характере, что снижает уровень мотивации и заинтересованности в реализации соответствующих задач.

2. Отсутствие в миссии упоминаний о приверженности безопасности и следовании глобальным нормам способно сформировать у внешних стейкхолдеров восприятие компании как недостаточно ориентированной на эти аспекты, что ослабляет эффективность внешних коммуникаций.

3. Отсутствие отдельных стратегических приоритетов в тексте миссии нарушает целостность корпоративного позиционирования, лишая стейкхолдеров возможности сформировать комплексное представление о целях и ценностях компании.

4. Отсутствие формального закрепления стратегической цели за конкретным структурным подразделением (как в случае с междуна-

родным сотрудничеством в ПАО «Лукойл») порождает риск организационной размытости ответственности, когда целевая установка декларируется, но не имеет персонального субъекта реализации, что закономерно снижает эффективность ее достижения. Полное соответствие, выявленное в ПАО «Татнефть», демонстрирует высокий уровень интеграции стратегического планирования и операционного управления. Наличие четкого закрепления всех целей, декларируемых в миссии, за конкретными структурными подразделениями свидетельствует о зрелости корпоративного управления и ориентации на практическую реализацию заявленных принципов. Вместе с тем сохраняется потенциал для совершенствования – формулировку миссии целесообразно дополнить ответом на вопрос «Для кого?», придав ей более выраженную клиентоориентированность.

Сравнительный анализ форм организационных структур (табл. 12) показывает, что все три компании используют структуры, характерные для крупных вертикально-интегрированных холдингов.

Таблица 12. Формы организационных структур исследуемых компаний

Table 12. Forms of organizational structures of the companies under study

Компания	Форма организационной структуры
ПАО НК «Роснефть»	Линейно-функциональная с элементами дивизиональной
ПАО «Лукойл»	Линейно-функциональная
ПАО «Татнефть»	Линейно-функциональная с развитыми дивизиональными элементами

Базовой для исследуемых компаний является линейно-функциональная структура управления, обеспечивающая эффективное функционирование крупных производственных комплексов посредством интеграции единоначалия и функционального разделения труда. Дополнение данной структуры в ПАО НК «Роснефть» и ПАО «Татнефть» элементами дивизионального подхода (выделение бизнес-блоков по видам деятельности) усиливает их организационную гибкость и способность своевременно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Проведенное исследование подтверждает, что проблема соответствия миссии и организационной структуры является актуальной и практически значимой для крупных российских компаний.

Миссия не может существовать в отрыве от реальной структуры управления, а структура должна быть выстроена таким образом, чтобы обеспечивать достижение целей, заложенных в миссии.

Нарушение этой связи ведет к декларативности стратегического управления и снижению эффективности деятельности.

Основные научные и практические результаты работы заключаются в следующем:

1. Систематизированы теоретические подходы к пониманию сущности миссии и организационной структуры, выделены их ключевые элементы и функции.

2. Разработан и апробирован методический подход к оценке соответствия миссии и организационной структуры, основанный на анализе цепочки «миссия – стратегические цели – структурные подразделения».

3. Проведен сравнительный анализ миссий и структур трех крупнейших компаний российского ТЭК, выявивший как общие черты, так и специфические особенности.

4. Установлено, что ПАО НК «Роснефть» и ПАО «Лукойл» характеризуются частичным соответствием миссии и структуры, тогда как ПАО «Татнефть» демонстрирует полное соответствие.

Ограничения данного исследования связаны с его фокусом на крупнейших компаниях одной отрасли – нефтегазового сектора. Это не позволяет в полной мере экстраполировать полученные выводы на предприятия других отраслей или компании малого и среднего бизнеса. Дальнейшие исследования могут быть направлены на расширение эмпирической

базы за счет включения компаний других отраслей и форм собственности, а также на разработку количественных методов оценки влияния степени соответствия миссии и структуры на ключевые показатели эффективности деятельности (финансовые результаты, производительность труда, инвестиционную привлекательность).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Aladag O.F., Koseoglu M.A. Intellectual Connections in Mission Statements Scholarship: A Future Research Agenda // *Nankai Business Review International*. 2024. Vol. 15. Iss. 1. P. 88–111. <https://doi.org/10.1108/NBRI-11-2021-0079>.
2. Babnik K., Breznik K., Dermol V., Širca N.T. The Mission Statement: Organisational Culture Perspective // *Industrial Management & Data Systems*. 2014. Vol. 114. Iss. 4. P. 612–627. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0455>.
3. Jian Liang, Ameeta Jain, A. Newman, M.P. Mount, Jooyoung Kim Motivated To Be Socially Responsible? CEO Regulatory Focus, Firm Performance, and Corporate Social Responsibility // *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 176. P. 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114578>.
4. Абаева Е.А., Аверина Ю.М., Субчева Е.Н., Шумова В.С. Формулирование миссии и ключевых целей предприятия как инструмент стратегического менеджмента // *Успехи в химии и химических технологиях*. 2021. Т. 35. № 1. С. 13–15. EDN: QWGENX.
5. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография. М.: ИНФРА-М, 2017. 274 с.
6. Бредихина Т.Е., Соколова М.А. Миссия компании как инструмент стратегического управления // *Акционерное общество: вопросы корпоративного управления*. 2023. № 8. С. 42–51.
7. Галкин П.Р. Миссия и цели организации. М.: Лаборатория Книги, 2010. 70 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. О.И. Медведь. М.: Вильямс, 2016. 665 с.
9. Мыльникова Е.М., Нагибина Н.П., Черновалова Г.А. Механизм саморазвития промышленного предприятия как инновационная методика повышения уровня его конкурентоспособности // *Лидерство и менеджмент*. 2019. Т. 6. № 3. С. 165–176. <https://doi.org/10.18334/lim.6.3.40923>. EDN: VWUEVA.
10. Попов В.Л., Бельмас С.М., Мыльникова Е.М. Совершенствование процесса управления устойчивым развитием современного предприятия // *Креативная экономика*. 2022. Т. 16. № 3. С. 959–970. <https://doi.org/10.18334/ce.16.3.114230>. EDN: DHYMCV.
11. Попов С.А. Стратегическое лидерство в бизнесе: актуализация и применение миссии компании // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2024. № 2. С. 133–142. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2024-2-133-142>. EDN: THNPIY.
12. Плотников А.В. Теоретические подходы к самореализации в управлении // *Наука Красноярья*. 2021. Т. 10. № 4. С. 106–120.
13. Тарасова Е.А., Романова И.А. Анализ подходов к формированию организационных структур управления предприятиями в условиях цифровой экономики // *Экономика и предпринимательство*. 2021. № 7. С. 972–976.

REFERENCES

1. Aladag O.F., Koseoglu M.A. Intellectual Connections in Mission Statements Scholarship: A Future Research Agenda. *Nankai Business Review International*. 2024;15(1):88-111. <https://doi.org/10.1108/NBRI-11-2021-0079>.
2. Babnik K., Breznik K., Dermol V., Širca N.T. The Mission Statement: Organisational Culture Perspective. *Industrial Management & Data Systems*. 2014;114(4):612-627. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0455>.
3. Jian Liang, Ameeta Jain, A. Newman, M.P. Mount, Jooyoung Kim Motivated To Be Socially Responsible? CEO Regulatory Focus, Firm Performance, and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Research*. 2024;176:1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114578>.
4. Abaeva Ye.A., Averina Yu.M., Subcheva Ye.N., Shumova V.S. Formulation of the Mission and Key Objectives of the Enterprise as a Tool for Strategic Management. *Uspekhi v khimii i khimicheskikh tekhnologii*. 2021;35(1):13-15. (In Russ.). EDN: QWGENX.
5. Agafonov V.A. *Strategic Management. Models and Procedures: Monograph*. Moscow: INFRA-M, 2017. 274 p. (In Russ.).

6. Bredikhina T.E., Sokolova M.A. Company Mission as a Strategic Management Tool. *Aktsionernoe obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya*. 2023;8:42-51. (In Russ.).
7. Galkin P.R. *Mission and Goals of the Organization*. Moscow: Laboratory of Books, 2010. 70 p. (In Russ.).
8. Meskon M.KH., Albert M., Khedouri F. Fundamentals of Management, 2016, 665 p. (Russ. ed.: *Osnovy menedzhmenta*. Moscow: Williams; 2016, 665 p.).
9. Mylnikova E.M., Nagibina N.P., Chernovalova G.A. Self-Development Mechanism of the Industrial Enterprise as an Innovative Method of Increasing the Level of Its Competitiveness. *Leadership and Management*. 2019;6(3):165-176. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/lm.6.3.40923>. EDN: VWUEVA.
10. Popov V.L., Belmas S.M., Mylnikova E.M. Improving the Process of Managing the Sustainable Development in a Modern Enterprise. *Creative Economy*. 2022;16(3):959-970. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/ce.16.3.114230>. EDN: DHYMCV.
11. Popov S.A. Stratedic Leadership in Business: Developing and Implementing the Mission. *Management and Business Administration*. 2024;2:133-142. (In Russ.). <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2024-2-133-142>. EDN: THHPIY.
12. Plotnikov A.V. Theoretical Approaches to Self-Realization in Management. *Nauka Krasnoyarya*. 2021;10(4):106-120. (In Russ.).
13. Tarasova E.A., Romanova I.A. Analysis of Approaches to the Formation of Organizational Structures for Enterprise Management in the Context of the Digital Economy. *Ekonomika i predprinimatelstvo*. 2021;7:972-976. (In Russ.).

Информация об авторах

Корняков Михаил Викторович,

д.т.н., доцент, ректор Иркутского национального исследовательского технического университета, Иркутский национальный исследовательский технический университет, 664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83, Россия, e-mail: kornikov@istu.edu, <https://orcid.org/000-0001-5120-4677>
Author ID: 351500

Заорский Григорий Вадимович,

д.э.н., профессор Центра компетенций по кибербезопасности, Иркутский национальный исследовательский технический университет, 664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83, Россия, e-mail: zaorsky@sigasis.ru <https://orcid.org/0000-0001-9261-2570>
Author ID: 841587

Гутгарц Римма Давыдовна,

д.э.н., профессор Института информационных технологий и анализа данных, Иркутский национальный исследовательский технический университет, 664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83, Россия, ✉e-mail: gutgarc@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-9881-1976>
Author ID: 306997

Information about the authors

Mikhail V. Kornyakov,

Dr. Sci. (Eng.), Associate Professor, Rector of the Irkutsk National Research Technical University, Irkutsk National Research Technical University, 83 Lermontov St., Irkutsk 664074, Russia, e-mail: kornikov@istu.edu, <https://orcid.org/000-0001-5120-4677>
Author ID: 351500

Grigory V. Zaorsky,

Dr. Sci. (Econ.), Professor at the Cybersecurity Competency Center, Irkutsk National Research Technical University, 83 Lermontov St., Irkutsk 664074, Russia, e-mail: zaorsky@sigasis.ru <https://orcid.org/0000-0001-9261-2570>
Author ID: 841587

Rimma D. Gutgarts,

Dr. Sci. (Econ.), Professor at the Institute of Information Technology and Data Analysis, Irkutsk National Research Technical University, 83 Lermontov St., Irkutsk 664074, Russia, ✉e-mail: gutgarc@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-9881-1976>
Author ID: 306997

Вклад авторов

Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors

The authors contributed equally to this article.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Conflict of interests

The authors declare no conflict of interests regarding the publication of this article.

The final manuscript has been read and approved by all the co-authors.

Информация о статье

Статья поступила в редакцию 03.11.2025.
Одобрена после рецензирования 02.12.2025.
Принята к публикации 17.12.2025.

Information about the article

The article was submitted 03.11.2025.
Approved after reviewing 02.12.2025.
Accepted for publication 17.12.2025.