

*На правах рукописи*



**БИРЮКОВА Вера Витальевна**

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАЗВИТИЯ ВЕРТИКАЛЬНО-  
ИНТЕГРИРОВАННЫХ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ**

*Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – промышленность; менеджмент)*

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**доктора экономических наук**

**Апатиты – 2021**

Работа выполнена в ФГБУН Федеральном исследовательском центре  
«Кольский научный центр РАН»

**Научный консультант:**

**Череповицын Алексей Евгеньевич**  
доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:**

**Шарф Ирина Валерьевна**  
доктор экономических наук, доцент,  
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский  
политехнический университет»,  
профессор Отделения нефтегазового дела  
Инженерной школы природных ресурсов

**Разманова Светлана Валерьевна**  
доктор экономических наук, доцент,  
ООО «Научно-исследовательский институт природных газов и газовых  
технологий – Газпром ВНИИГАЗ»,  
главный научный сотрудник филиала г. Ухта

**Шинкевич Алексей Иванович**  
доктор экономических наук, доктор технических наук, профессор,  
Казанский национальный исследовательский технологический  
университет, заведующий кафедрой логистики и управления

**Ведущая организация:** ФГАОУ ВО «Российский государственный университет  
нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М.  
Губкина»

Защита диссертации состоится «14» сентября 2021 г. в 10 часов на  
заседании диссертационного совета Д. 002.284.01 в ФИЦ «Кольский научный  
центр РАН», Институте экономических проблем им. Г.П. Лузина по адресу:  
184209, Мурманская обл., г. Апатиты, ул. Ферсмана, 24-а.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке и на  
официальном сайте Института экономических проблем им. Г.П. Лузина ФИЦ  
«Кольский научный центр РАН» по адресу: 184209, Мурманская обл., г.  
Апатиты, ул. Ферсмана, д. 24-а, <http://www.iер.kolasc.net.ru>.

Сведения о защите и автореферат диссертации размещены на  
официальном сайте ВАК Министерства науки и высшего образования РФ:  
<https://vak.minobrnauki.gov.ru>

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д002.284.01  
кандидат экономических наук, доцент

*Ульченко*

М.В. Ульченко

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Выход нефтегазовой промышленности страны на стратегические целевые параметры российской экономики предполагает выработку ответа, соответствующего формирующимся в стратегической перспективе трендам глубокой структурной трансформации мирового топливно-энергетического комплекса и рынков углеводородов в условиях разворачивающейся четвертой промышленной революции.

Успешность развития нефтегазовой промышленности во многом обуславливается эффективностью деятельности ее ключевых системообразующих структур – вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний (ВИНК) (на которые приходится более 90% добычи нефти и ее переработки). Сегодня российские ВИНК сталкиваются со все более сложными проблемами, обусловленными изменением структуры спроса на энергоресурсы, снижением цен на энергоносители и усложнением природно-климатических условий разработки углеводородных месторождений, усилением конкурентного влияния инноваций и альтернативных источников энергии, ужесточением нормативно-правового регулирования в области равных доступов к рынку (III энергопакет) и экологии, высокими рисками ухудшения рыночной конъюнктуры из-за конфликтов в системе международных отношений и дестабилизации ситуации на мировых рынках, что требует концептуальных научно-практических решений, связанных с переходом крупных нефтяных компаний на качественно новую траекторию формирования стратегических преимуществ. Необходимость изменения управленческих подходов обусловлена как внешними вызовами (геополитическими, рыночными, технологическими, институциональными), связанными с происходящими трансформационными процессами в мировом и национальном энергетическом пространстве, так и сложившимися внутренними ограничениями повышения эффективности ВИНК.

В деятельности ВИНК возникли разнообразные дисбалансы, затрудняющие использование их стратегических преимуществ, в том числе: недооценка взаимосвязей изменений внешней и внутренней среды; ограниченность подходов к формированию инструментов сбалансированного управления преобразованиями в бизнес-сегментах (рост добычи нефти не восполняется должным образом ГРП, технологическое отставание от западных компаний – коэффициент извлечения нефти в 1,5 раза, индекс Нельсона на 30% ниже мировых); несоответствие целевых ориентиров развития нефтяных компаний установленным стратегическим параметрам (сохраняются отклонения по ключевым показателям Энергетической стратегии РФ на период до 2035г.). Принятие управленческих решений часто происходит на основе операционных показателей эффективности, которые не ориентируют на реализацию стратегических преимуществ, в них формально учитываются социальные и экологические факторы. Экспортный потенциал ВИНК базируется на ценовой конкурентоспособности, при этом более двух третей

экспорта – это сырая нефть, остальная часть – полуфабрикаты и нефтепродукты с низкой добавленной стоимостью. Сохраняется дисбаланс в развитии цепочки создания стоимости ВИНК – бизнес-сегменты с более высокой маржинальностью, находящиеся ближе к потребителю, значительно отстают по производственным объемам и темпам развития от сектора нефтегазодобычи – показатель вертикальной интеграции остается ниже 1. Повышения в стратегической перспективе эффективности ВИНК, нефтегазовой промышленности и экономики в целом предусматривает достижение баланса согласованности интересов бизнеса и государства на всех этапах создания добавленной стоимости. Преодоление указанных ограничений связано с поиском управленческих подходов к повышению эффективности ВИНК, позволяющих выйти на качественно новый уровень развития, что, в свою очередь, требует системного осмысления проблем и разработки теоретико-методологического и методического инструментария использования их стратегических преимуществ.

Вышеизложенное определяет актуальность, научную и практическую значимость диссертационного исследования.

**Степень разработанности темы.** Проблемы эффективности развития компаний на основе использования стратегических преимуществ благодаря исследованиям многих отечественных и зарубежных авторов нашли свое отражение в многочисленных теоретических подходах с различными методологическими и поведенческими предпосылками, что определяется объективной сложностью предмета исследования.

Концептуальные основы разработки стратегического управления стали активно складываться пол века назад в трудах таких ученых, как Н.А. Вознесенский, И. Ансофф, М. Портер, Г. Минцберг, А. Томпсон, А. Чандлер. Современному этапу развития стратегической теории управления фирмы значительно способствовали исследования Д. Коллиза, С. Монтгомери, Р. Ромелта, создавших ресурсную теорию; Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен, К. Эйзенхардт, Дж. Мартин, разработавших на ее основе концепцию динамических способностей, которая представляется наиболее комплексной по своему характеру. Различные аспекты организационных изменений рассмотрены в рамках концепции организационного развития в работах таких ученых, как И. Адизес, П. Друкер, а также в менеджменте знаний и концепции самообучающейся организации (К. Аргирис, П. Сенге), концепции интеллектуального капитала организации (К.Е. Свейби, У. Мишел). В решение проблемы взаимодействия бизнеса с природой и обществом в рамках концепции корпоративной социальной ответственности, включающей мнения заинтересованных сторон, корпоративного гражданства и корпоративной устойчивости, существенный вклад внесли Г.Б. Клейнер, Ю. Благов, А.Д. Урсул, И.П. Фархутдинов, В.В. Бушуев, А.И. Шинкевич.

Институциональные аспекты развития компаний отражены в трудах Р. Нельсона, Р. Коуза, Д. Норта, Дж. Стиглер, О.И. Уильямсона, Й. Шумпетера. Такие российские ученые, как А.В. Катькало, В.Л. Тамбовцев, Р. Фатхутдинов, активно исследовали проблемы конкурентного поведения компании и стратегического управления.

Вопросы эффективного управления компаниями минерально-сырьевого комплекса и ТЭК, устойчивого развития и рационального недропользования рассматривались в трудах ученых отечественной научной школы И.Б.Сергеева, А.Е. Череповицына И.В. Шарф, Е.М. Дебердиевой, Т.В.Пономаренко, С.В.Размановаой, И.В. Бурениной, И.В. Филимоновой, В.В. Пленкиной, Л.П. Гужновского, Э.А. Крайновой, С.В. Федосеева, А.Э.Конторовича, К.Н. Миловидова; при этом рассматривался инструментарий системного, целевого и процессно-целевого подходов, используемый для достижения целевых показателей.

Но несмотря на активную теоретическую проработку многие методологические, теоретические и методические аспекты темы диссертационного исследования остаются дискуссионными и не получили удовлетворительного решения. До сегодняшнего дня не сформированы теоретические основы методологии эффективности развития ВИНК на основе использования стратегических преимуществ, недостаточно разработан теоретико-методологический инструментарий формирования программы стратегического развития ВИНК, не решена проблема определения и оценки уровня их сбалансированного развития с учетом отраслевой специфики. Эти обстоятельства, а также недостаточность понятийного аппарата и необходимость его адаптации к управлению стратегическими преимуществами ВИНК в инновационной экономике в сочетании с актуальностью и высокой практической значимостью вопроса, обусловили выбор темы, определили цель и задачи, объект и предмет исследования.

**Цель исследования** заключается в решении научной проблемы эффективности развития ВИНК на основе использования стратегических преимуществ.

Для решения поставленной цели в исследовании решаются следующие задачи:

- обосновать методологический подход к изучению эффективности развития ВИНК на основе использования стратегических преимуществ;
- определить фундаментальную значимость принципа сбалансированности как методологического инструмента изучения траектории эффективного развития ВИНК на основе использования стратегических преимуществ с учетом отечественного и зарубежного опыта;
- предложить концептуальный подход к организации сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК, учитывающий возрастание роли нематериальных факторов и технологической сложности производства в создании стоимости в современной экономике;
- разработать концептуально-логическую схему формирования программы повышения эффективности ВИНК, позволяющую обеспечить сбалансированное использование стратегических преимуществ;
- на основе анализа состояния и развития ВИНК выявить ключевые проблемы, сдерживающие их развитие;
- предложить исследовательский подход к государственному регулированию нефтегазовой промышленности в условиях смены

- технологических укладов, а также комплекс методических рекомендаций, направленных на усиление позиций российских ВИНК в глобальной цепочке создания стоимости;
- сформулировать модель комплексной оценки эффективности ВИНК, обеспечивающую сбалансированное использование стратегических преимуществ;
  - разработать методику определения индекса сбалансированного развития ВИНК;
  - уточнить классификацию мероприятий в области повышения эффективности деятельности ВИНК, ориентированную на разработку программы формирования стратегических преимуществ;
  - предложить программу повышения эффективности ВИНК, обеспечивающую сбалансированное использование стратегических преимуществ компании на основе разработанного методического подхода.

**Объектом исследования** являются вертикально-интегрированные нефтяные компании как сложные интегрированные хозяйственные системы.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие при формировании стратегических преимуществ вертикально-интегрированных нефтяных компаний.

**Исследование выполнено** в соответствии с пунктом 1.1.15 «Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства», пунктом 1.1.19. «Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации управления отраслями и предприятиями топливно-энергетического комплекса» и пунктом 10.15 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения СПП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации» Паспорта научной специальности ВАК.

**Теоретическую и методологическую основу диссертационной работы** составляют фундаментальные и прикладные труды зарубежных и отечественных ученых, которые сформировали междисциплинарные методологические подходы: системный, процессный, конструктивистский, эволюционный, поведенческий, ситуационный; исследования, посвященные современным тенденциям развития стратегического управления и корпоративного менеджмента: ресурсной теории, теории динамических способностей, теории организационных изменений и

организационного развития, теории конкуренции, теории институциональных изменений, теории устойчивого развития и социально-ответственного бизнеса, теории государственного регулирования экономики, теории длинных волн и смены технико-экономической парадигмы; а также работы специалистов в сфере развития минерально-сырьевого комплекса, прогнозирования хозяйственной деятельности, стратегического управления и повышения эффективности в нефтегазовой промышленности. В диссертационной работе применялись такие методы, как системный, целевой и процессный, экономико-статистический, сравнительный и экономико-математического моделирования.

**Информационную базу исследования** сформировали законодательные и нормативные документы Российской Федерации, официальные материалы Федеральной службы государственной статистики; государственные отраслевые программы, статистические отчеты международных организаций, аналитические обзоры отраслевых консалтинговых агентств, информация специализированных и корпоративных изданий, материалы научно-практических форумов и конференций, корпоративная отчетность российских и зарубежных нефтяных компаний.

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в развитии методологии научного направления в области исследования интегрированных производственно-экономических систем и формирования стратегического управления, ориентированного на использование стратегических преимуществ.

**Результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность):**

- определены ключевые проблемы, сдерживающие развитие российских ВИНК, такие как дисбаланс основных показателей бизнес-сегментов в цепочке создания стоимости, технологическое отставание, применение устаревших подходов и приоритетов в стратегическом управлении; обосновано исчерпание ограниченного потенциала сложившейся модели развития нефтегазовой промышленности и выявлены возникающие стратегические возможности на основе формирования сбалансированной модели использования стратегических преимуществ, соответствующих современным драйверам структурных изменений и особенностям интеграционных процессов;

- предложен исследовательский подход к построению проактивной концепции государственного регулирования нефтегазовой промышленности, которая в отличие от традиционных учитывает более широкий круг проблем и особую роль государства как системного регулятора формирования стратегических преимуществ ВИНК при создании институциональных механизмов, основанных на достижении баланса интересов заинтересованных сторон и соответствующих технологическому укладу. Отличием разработанного методического инструментария является возможность выбора траектории сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК с помощью предложенного метода комплексной оценки и формирования на этой основе институциональных регуляторов с учетом особенностей их

деятельности в Upsream- и Downstream- сегментах, а также механизмов частно-государственного партнерства и «пилотных» проектов;

- сформулирована модель комплексной оценки эффективности ВИНК, основанная на определении уровня сбалансированного развития стратегических преимуществ ВИНК с учетом системной связанности статических и динамических параметров цепочки создания стоимости в рамках стратегической перспективы, что способствует формированию эффективных направлений развития ВИНК и ее бизнес-сегментов;

- разработана авторская методика определения индекса сбалансированного развития ВИНК, которая включает сопоставление эталонной и фактической динамики ключевых показателей бизнес-сегментов, выделенных на основе процессно-целевых карт и алгоритма расчета группы оценочных показателей, учитывающие в отличие от традиционных подходов расширенную группу оценочных факторов (экономические, инновационные, социальные и экологические), характеризующих отраслевую специфику, что позволяет провести интегральную оценку программы повышения эффективности ВИНК и ее бизнес-сегментов на основе сбалансированного использования стратегических преимуществ;

- уточнена классификация мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности на основе сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК, отличительная особенность которой состоит в том, что полная совокупность разрабатываемых мероприятий систематизируется по бизнес-сегментам реализации, направлениям повышения эффективности, целям, видам работ и затратам с учетом специфики нефтегазового бизнеса. Разработанная классификация позволяет создать информационную базу для формирования программы сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК, предложить метод отбора системы мероприятий при устранении эффектов двойного счета;

- предложена программа повышения эффективности деятельности вертикально-интегрированной нефтяной компании, обеспечивающая сбалансированное использование ее стратегических преимуществ с учетом системной связи производственных процессов бизнес-сегментов в цепочке создания стоимости и оценки расширенной группы факторов (экономических, инновационных, социальных и экологических), обусловленных ключевыми трендами деловой среды.

**Результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент):**

- обоснован методологический подход к изучению устойчивого развития ВИНК как эволюционирующей во времени и пространстве особого класса сложной экономической системы и объекта управления на государственном и внутрифирменном уровнях, которая основывается на дополнении институционально-эволюционного подхода идеями ценностно ориентированного подхода в соответствии с интересубъективной природой экономики. В рамках данного подхода учитывается зависимость



эффективности развития ВИНК от использования стратегических преимуществ, связанных с участием в различных глобальных цепочках производства стоимости, и выявляется значимость (роль) ценностных и институциональных переменных при создании компанией системы устойчивых организационно-экономических связей во внутренней и внешней среде, партнерских и конкурентных отношений в использовании стратегических преимуществ, трансформационных и транзакционных факторов в формировании стратегических выгод и издержек с учетом фазы развития отрасли, что расширяет проблемное поле исследования и способствует выбору эффективных форм и видов моделей ВИНК;

- определена фундаментальная значимость принципа сбалансированности как методологического инструмента изучения многомерного и нелинейного процесса использования стратегических преимуществ ВИНК, которое раскрыто в проблемных предпосылках, понятийном обосновании и предметном содержании. Предложена типология стратегических преимуществ ВИНК, выявлены свойства и характеристики процесса сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК как оптимальной траектории изменения совокупности элементов системы, которая включает иерархически связанные подсистемы многоуровневой модели экономической деятельности и обеспечивает согласованность стратегических интересов государства и бизнеса на основе создания взаимовыгодных отношений с заинтересованными сторонами в цепочке создания добавленной стоимости в рамках сложившихся неформальных и формальных институциональных связей, а также формирования финансовых и нефинансовых показателей, способствующих получению наибольшей нефтегазовой и инновационной ренты с учетом разнонаправленного взаимодействия экономических, технологических, экологических и социальных факторов;

- предложен концептуальный подход к организации сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК, который отличается от традиционных пониманием источников и механизмов формирования стратегических преимуществ. Данный подход включает выбор целей, методов и процедур формирования модели сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК с учетом ценностно-нормативной, инвестиционной, бизнес-сегментной и мониторинговой составляющих, а также получения инновационно-сбалансированной ренты с помощью стратегических инструментов и правил принятия решений, учитывающих интерактивный и многоуровневый характер структурно-институциональных изменений и формирование организационных способностей в рамках сформулированных направлений применения базовых, прорывных и процессных инноваций в Upsream- и Downstream- сегментах исходя из нелинейности изменения выгод и издержек при повышении уровня технологической сложности производства, а также эффектов нерыночных воздействий на стейкхолдеров;

- разработана концептуально-логическая схема формирования программы повышения эффективности ВИНК, которая обеспечивает

сбалансированное использование стратегических преимуществ и включает в себя совокупность взаимосвязанных базовых положений логики процесса стратегического планирования ВИНК и отбора проектов на основе стратегического анализа и моделирования параметров развития компании, учитывающих системную связанность производственных процессов бизнес-сегментов компании, включенную в глобальную цепочку создания стоимости.

**Теоретическая значимость исследования** определяется обоснованием теоретико-методологических подходов к повышению эффективности вертикально-интегрированных нефтяных компаний на основе сбалансированного использования стратегических преимуществ.

**Практическая значимость исследования** состоит в возможности использования его результатов для обоснования решений, направленных на обеспечение перехода к модели сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК и ее бизнес-сегментов, а также формирования программы повышения эффективности деятельности ВИНК, основанной на развитии ее стратегических преимуществ. Разработаны методические рекомендации, направленные на изменение структурной политики в нефтегазовой промышленности и формирование проактивной политики в соответствии с новыми драйверами структурных изменений.

**Достоверность и обоснованность исследований, положений, выводов и рекомендаций** обеспечивается применением современных принципов экономической теории, экономико-математических методов исследования, проведенной проверкой надежности основных защищаемых научных положений и рекомендаций, базирующихся на современных методах измерений и их достоверности. Предложенные прикладные и теоретические выводы по работе прошли экспертизу, были представлены на научных конференциях и внедрены в практическую деятельность ВИНК.

**Апробация полученных результатов.** Результаты диссертационного исследования докладывались на III Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики и управления в нефтегазовом бизнесе» (Уфа, 2020), Proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (Владивосток – 2019, 2020), 1st International Scientific and Practical Conference on Digital Economy (ISCDE 2019) (Челябинск, 2019), International Conference on Modern Education and Economic Management (ICMEEM 2019) (Zhuhai, China, 2019), I, IV, V, VI Международной научно-практической конференции «Проблемы и тенденции развития инновационной экономики: международный опыт и российская практика» (Уфа – 2014, 2016, 2017), Всероссийской с международным участием научно-практической конференции (Тюмень, 2017), Международной научно-практической конференции «Управление инновациями в современной науке» (Самара, 2015).

Обоснованные в работе методики и предложенный подход к сбалансированному использованию стратегических преимуществ были получены и внедрены при грантовой поддержке ПАО АНК «Роснефть» в рамках исследования «Формирование модели сбалансированного развития ВИНК».

Основные результаты исследования эффективности развития ВИНК были использованы при разработке гранта РФФИ №18-010-00505А «Организационно-экономический механизм адаптации проектов внедрения технологий «Индустрии 4.0» в условиях действующих производств».

Основные выводы и результаты исследования были применены при разработке проекта Минэкономразвития Республики Башкортостан «Диагностика конкурентоспособности отраслей экономики, ключевых субъектов экономической деятельности, оценка их потенциала: оценка ресурсного потенциала отрасли; анализ конкурентоспособности отрасли; оценка потенциала развития отрасли в мире, России и РБ; определение факторов влияния на развитие отрасли и степень их управляемости со стороны республиканских субъектов развития». Отдельные положения диссертационной работы использованы при выполнении проекта «Методика оценки экономической эффективности программы технического перевооружения и реконструкции ПАО «Транснефть».

Результаты диссертационного исследования используются в учебном процессе высшего образования, при подготовке и повышении квалификации персонала в рамках корпоративных программ развития ВИНК.

**Публикации результатов исследований.** Диссертационные результаты освещены в 54 научных работах, включая 9 монографий, 29 изданий, рекомендованных ВАК, 4 включено в международную базу цитирования SCOPUS и WOS.

**Объем и структура работы.** Диссертация включает 299 страниц и состоит из введения, пяти глав, заключения и приложений. В работе содержится 59 таблиц и 100 рисунков, 5 приложений. Список литературы состоит из 243 источников.

*Во введении* обоснована актуальность исследования, раскрыты цель и задачи, описаны объект и предмет исследования, изложены научная новизна и практическая значимость работы.

*В первой главе* «Теоретические основы эффективности развития крупных компаний нефтегазовой промышленности» раскрыты теоретические основы стратегического развития промышленного предприятия в контексте повышения эффективности; рассмотрены основные научные подходы к формированию траектории эффективного развития компаний нефтегазовой промышленности; выявлены особенности эволюции вертикально-интегрированных нефтяных компаний; показано развитие теоретических подходов к комплексной оценке эффективности деятельности ВИНК; представлена сравнительная эффективность деятельности отечественных и зарубежных ВИНК.

*Во второй главе* «Методология повышения эффективности вертикально-интегрированных нефтяных компаний на основе сбалансированного использования стратегических преимуществ» рассмотрены вопросы сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК как ключевого фактора эффективности ее деятельности, обоснован концептуальный подход к организации сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК; показан процесс формирования модели

сбалансированного использования стратегических преимуществ; изложена концептуально-логическая схема разработки программы повышения эффективности ВИНК; сформулированы методологические принципы формирования программы повышения эффективности ВИНК.

*В третьей главе* «Тенденции и анализ экономического развития нефтяных и газовых компаний в России» проанализированы состояние и перспективы развития секторов добычи нефти и газа, а также их переработки; показаны особенности развития интеграционных процессов в нефтегазовой промышленности; рассмотрены проблемы государственного регулирования и планирования стратегического развития нефтегазовой промышленности в условиях новых драйверов перемен; изложены концептуальные основы государственного регулирования, направленного на сбалансированное использование стратегических преимуществ ВИНК.

*В четвертой главе* «Модельно-методический комплекс оценки эффективности вертикально-интегрированных нефтяных компаний на основе сбалансированного использования стратегических преимуществ» предложена модель комплексной оценки эффективности ВИНК, основанной на сбалансированном использовании стратегических преимуществ, сформирована методика определения индекса сбалансированного развития ВИНК; представлена комплексная и сравнительная оценка эффективности ВИНК, основанная на сбалансированном использовании стратегических преимуществ.

*В пятой главе* «Направления повышения эффективности ВИНК на основе сбалансированного формирования стратегических преимуществ» рассмотрены вопросы систематизации мероприятий, направленных на повышение эффективности развития ВИНК; раскрыты особенности анализа программы развития ВИНК на основе реализации стратегических преимуществ; определена эффективность действующей программы развития ВИНК с позиции сбалансированного использования преимуществ; выполнена оценка перспектив развития стратегических преимуществ; сформирована программа сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК.

*В заключении* сделаны основные выводы и изложены результаты исследования.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Обоснован методологический подход к изучению устойчивого развития ВИНК как эволюционирующей во времени и пространстве особого класса сложной экономической системы и объекта управления на государственном и внутрифирменном уровнях.**

В работе показано, что исследования экономических образований различного уровня и назначения складываются во многом в результате эволюции теории фирмы, которая не учитывает коллективные феномены в качестве предмета анализа по причине невозможности принятия коллективных решений. Предлагаемая методология основывается на дополнении институционально-эволюционного подхода идеями ценностно-ориентированного подхода. Это позволяет рассматривать ВИНК как

эволюционирующую во времени и пространстве особого класса сложную экономическую систему и меняет представление о характере отношений и связей, складывающихся во внутренней и внешней среде компании в соответствии с интересубъективной природой экономики.

В диссертации проанализированы особенности процесса обеспечения устойчивого повышения эффективности деятельности ВИНК исходя из того, что он предполагает формирование общих ценностей и институциональных регуляторов, определяющих взаимовыгодный характер экономических взаимодействий во внутренней и внешней среде. При этом использование стратегических преимуществ компании выступает как комплексный процесс создания конкурентных и партнерских преимуществ, ориентированный на получение инновационной ренты. Под стратегическими преимуществами ВИНК понимаются ее системные свойства и характеристики углеводородопроизводящей цепочки, обеспечивающие долгосрочное согласование целей и технико-экономических параметров интегрируемых структур в соответствии с ключевыми трендами деловой среды на основе замены рыночного типа координации кооперационным типом, что позволяет получать нефтегазовую и инновационную ренту и поддерживать устойчивое развитие за счет стратегических выгод применения крупномасштабных технологических и экономических систем для разведки и разработки крупных нефтегазовых месторождений, производства нефтепродуктов и продуктов нефтехимии, а также возможностями маневра финансовыми ресурсами, мощностями, потоками сырья и продукции.

Предлагаемое системное видение механизмов использования стратегических преимуществ ВИНК ориентировано на пересмотр фрагментарных представлений и опирается на следующие положения: во-первых, компания как коллективный субъект экономической системы выступает в виде своеобразной ее подсистемы и включается в нее с помощью сложной совокупности глобальных и национальных институциональных форм вертикальных и горизонтальных связей; во-вторых, ее целью является получение наибольших совокупных и частных выгод с помощью согласования интересов; в-третьих, это предполагает необходимость осуществления структурно-институциональных изменений с учетом цикличности экономических процессов на основе ориентации на наилучшее соотношение стратегических выгод и издержек с учетом влияния трансформационных и транзакционных факторов, а не на минимизацию транзакционных издержек (табл.1).

В работе ВИНК рассматривается как специфическая форма крупного бизнеса, которая представляет собой объединенные на экономической и организационной основе технологически связанные производства цепочки создания ценности в нефтегазовой промышленности, отличающиеся высокой капиталоемкостью, большой продолжительностью инвестиционных проектов и повышенными рисками. Развитие ВИНК как сложной системы выражает взаимосвязанные изменения, происходящие на различных структурных уровнях. Центральное место в системе факторов формирования устойчивых

связей и использования стратегических преимуществ ВИНК занимают экономико-культурные ценности, на их основе разрабатываются методы организационно-управленческих, экономико-технологических и финансово-экономических изменений; формируются показатели операционной эффективности и стратегической результативности с учетом отраслевых трендов.

Таблица 1. Сравнение традиционного и предлагаемого подходов к анализу использования стратегических преимуществ ВИНК

Показатели сравнения	Традиционные подходы	Предлагаемый подход
1. Тип исследовательского подхода	Структурно-функциональный или эволюционный подходы в рамках неоклассической парадигмы	Системно-динамический подход в рамках интересубъективной парадигмы
2. Цель экономической деятельности субъектов	Частные интересы, максимизация частной выгоды	Двойственная, максимизация совокупной выгоды на основе баланса общих частных интересов
3. Характер связей внутренней и внешней среды	Разные (полярные) типы контрактов: конкурентные и неконкурентные; дихотомия «фирма/рынок»	Имеются общие черты в конструировании ценностных, организационных и производственных связей и особенности их осуществления во внешней и внутренней среде
4. Причина формирования устойчивых форм экономических связей внутренней и внешней среды	Экзогенная	Эндогенная
5. Основной подход при взаимодействии с субъектами внешней средой.	Конкурентно-рыночный подход, основанный на приоритете получения частных выгод	Системный подход, ориентированный на формирование взаимовыгодного баланса интересов и партнерских связей при рациональном сочетании кооперации и конкуренции
6. Источник сравнительных преимуществ и виды инновационной ренты	Минимизация транзакционных издержек, эффект комплементарности ресурсов и активов; кирцнерианская и шумпетерианская ренты	Кумулятивно-синергический эффект; кирцнерианская, шумпетерианская и структурно-сбалансированная ренты

Автором предлагается подход к анализу использования стратегических преимуществ ВИНК, причин и факторов формирования границ их эффективной

деятельности, исходящий из расширенной трактовки эффекта возрастающей отдачи от масштаба и особенностей формирования стратегических издержек и выгод. Данной эффект в отличие от традиционных представлений рассматривается как системный результат деятельности ВИНК, который учитывает особенности их стратегического контекста.

На основе анализа глобальных цепочек создания стоимости в работе рассмотрена типология моделей и проанализированы достоинства и недостатки ВИНК. Автором изложены принципы стратегического анализа издержек и выгод модели ВИНК (нелинейного изменения ценности, комплексности, системности, комплементарности, структурно-инновационного соответствия бизнес-модели этапу развития нефтяной промышленности) и выявлены влияющие на них факторы.

**Определена фундаментальная значимость принципа сбалансированности как методологического инструмента изучения многомерного и нелинейного процесса использования стратегических преимуществ ВИНК.**

Сегодня сохраняются значительные расхождения в понимании теоретических основ сбалансированного использования стратегических преимуществ компаний, что связано с опорой на доминирующую в экономической науке методологию. Пересмотр теоретических основ предлагается осуществлять исходя из интерпретации макроконцепции устойчивого развития на микроуровне переосмысления проблемного поля и более широкой трактовки экономических мотивов, целей и интересов компании, ориентированных на сбалансированное использование стратегических преимуществ ВИНК. Это позволяет преодолеть традиционные представления о том, что корпоративная социальная и экологическая ответственность находится в конфликте с экономическими интересами компании. Предлагаемый подход к сбалансированному использованию стратегических преимуществ ВИНК опирается на разрабатываемые положения о неравновесных фазовых переходах, коэволюции, нелинейности и многомерности процессов развития компании.

В диссертации применительно к предметной области выделены основные свойства, характеристики и особенности процесса сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК как особого класса сложной системы. В соответствии с предложенными критериями под данным процессом понимается формирование траектории согласованных и взаимно дополняющих изменений, направленных на поддержание баланса интересов компании с интересами общества и всеми заинтересованными сторонами, при которых достигаются рациональные соотношения параметров бизнес-процессов всей производственной цепочке, в условиях адекватного ответа на рыночные, технологические, экологические и социальные вызовы стратегического периода.

Стратегические преимущества ВИНК как цепочки углеводородопроизводящей системы позволяют создавать и поддерживать

устойчивые взаимодействия с макро-, мезо- и микро-углеводородопотребляющими системами с учетом трансформационных процессов на рынках нефти и газа, нефтепродуктов и на смежных рынках. Вместе с тем в современных условиях развития ВИНК могут отличаться разным уровнем устойчивости из-за различий в стратегических преимуществах и возникающих динамических дисбалансах. Сбалансированное использование стратегических преимуществ компании характеризует процесс формирования такого устойчивого динамического равновесия ее элементов как системы, которое обеспечивает эффективную реализацию возможностей осуществления стратегических преобразований на основе согласованных и взаимно дополняющих структурно-институциональных изменений, позволяющих поддерживать баланс стратегических интересов компании со всеми заинтересованными сторонами.

Формирование сбалансированной модели использования стратегических преимуществ ВИНК определяется не только краткосрочными коммерческими нуждами, но и эффектами внерыночного воздействия на стейкхолдеров. В связи с этим у нефтегазовых компаний для поддержания устойчивого развития возникает потребность модифицировать свою модель организационно-экономических отношений и связей с учетом их интересов. Отказ компании от решения актуальных социальных и экологических задач негативно влияет на воспроизводство практически всех компонентов ее нематериальных активов, порождает рост репутационных рисков. Автором обосновывается необходимость реализации подхода к разработке системы показателей эффективности ВИНК, который основывается на расширенной трактовке экономических целей и индивидуальных и коллективных интересов, характеризующих противоречия общих и частных выгод.

**Предложен концептуальный подход к организации сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК, который отличается от традиционных пониманием источников и механизмов их формирования.**

Предлагаемый в автором подход к организации сбалансированного развития стратегических преимуществ ВИНК исходит из того, что она является составной частью более общей системы национальной экономики; в связи с этим стратегические приоритеты, цели и методы сбалансированного использования стратегических преимуществ во многом формируются под влиянием институциональных регуляторов, создаваемых государством и ориентирующих развитие нефтегазовой промышленности на реализацию стратегических интересов страны. В работе показано, что происходящие кардинальные перемены в мировой экономике обуславливают необходимость смены сложившейся бизнес-модели ВИНК, основанной на традиционных подходах к стратегическому управлению, доминировании экономических и финансовых показателей текущей деятельности в оценке компаний. Предлагаемый подход исходит из того, что ВИНК является составной частью более общей системы национальной экономики; в связи с этим стратегические



приоритеты, цели и методы сбалансированного использования стратегических преимуществ во многом формируются под влиянием институциональных регуляторов, создаваемых государством и ориентирующих развитие нефтегазовой промышленности на реализацию стратегических интересов страны.

В диссертации предложен инструментарий организации сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК, который включает выбор целей, методов и процедур формирования сбалансированной модели интегрированной цепочки создания стоимости в Upstream и Downstream сегментах. Важнейшими системообразующими составляющими общей модели сбалансированного использования ВИНК являются ценностно-нормативная модель, инновационно-инвестиционная модель, модель организации производства в бизнес-сегментах на основе сбалансированного использования стратегических преимуществ и модель мониторинга бизнес-практик.

Автором показано, что разработка эффективной стратегии развития компании предполагает формирование определенных групп компетенций, способностей и ресурсов на основе общих мотивов, связанных со стремлением успешно решать задачи использования конкурентных и партнерских преимуществ, опираясь на развитие организационных способностей, поддержание отношений доверия и взаимовыгодного сотрудничества, стимулирующих инновационные процессы. Исходя из этого выявлены основные типы использования стратегических преимуществ и соответствующие им организационные способности, характеризующие разное сочетание их операционных и стратегических видов.

Формирование модели сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК рассматривается как многоуровневый процесс, включающий переосмысление экономико-ценностных представлений и определение ключевых характеристик эффективной модели; конструирование системы финансовых и нефинансовых показателей сбалансированного достижения основной цели; реализацию методов, связанных с оказанием поддержки стратегии, формированием и развитием организационных способностей, а также корректирующие действия, предусматривающие разработку организационных структур и стимулов, позволяющих избавляться от устаревших активов и стереотипов.

**Разработана концептуально-логическая схема формирования программы повышения эффективности ВИНК, которая обеспечивает сбалансированное использование стратегических преимуществ.**

В работе предлагается концептуально-логическая схема формирования программы повышения эффективности ВИНК, обеспечивающей сбалансированное использование стратегических преимуществ. Программа включает в себя совокупность взаимосвязанных базовых положений процесса отбора проектов, на основе стратегического анализа и моделирования параметров развития компании, учитывающих системную связанность производственных процессов бизнес-

сегментов компании. Она содержит правила и процедуры, позволяющие с помощью интегративного подхода включить инновационно-инвестиционные проекты бизнес-сегментов в единую модель, обеспечивающую сбалансированное использование стратегических преимуществ с учетом отраслевых особенностей функционирования бизнес-сегментов.

В диссертации разработан алгоритм построения программы развития, отличительными элементами которой являются этапы формирования модульных конструкций и расчетных процедур согласно корпоративной стратегии, а также этап комплексной оценки деятельности ВИНК (рис. 1).

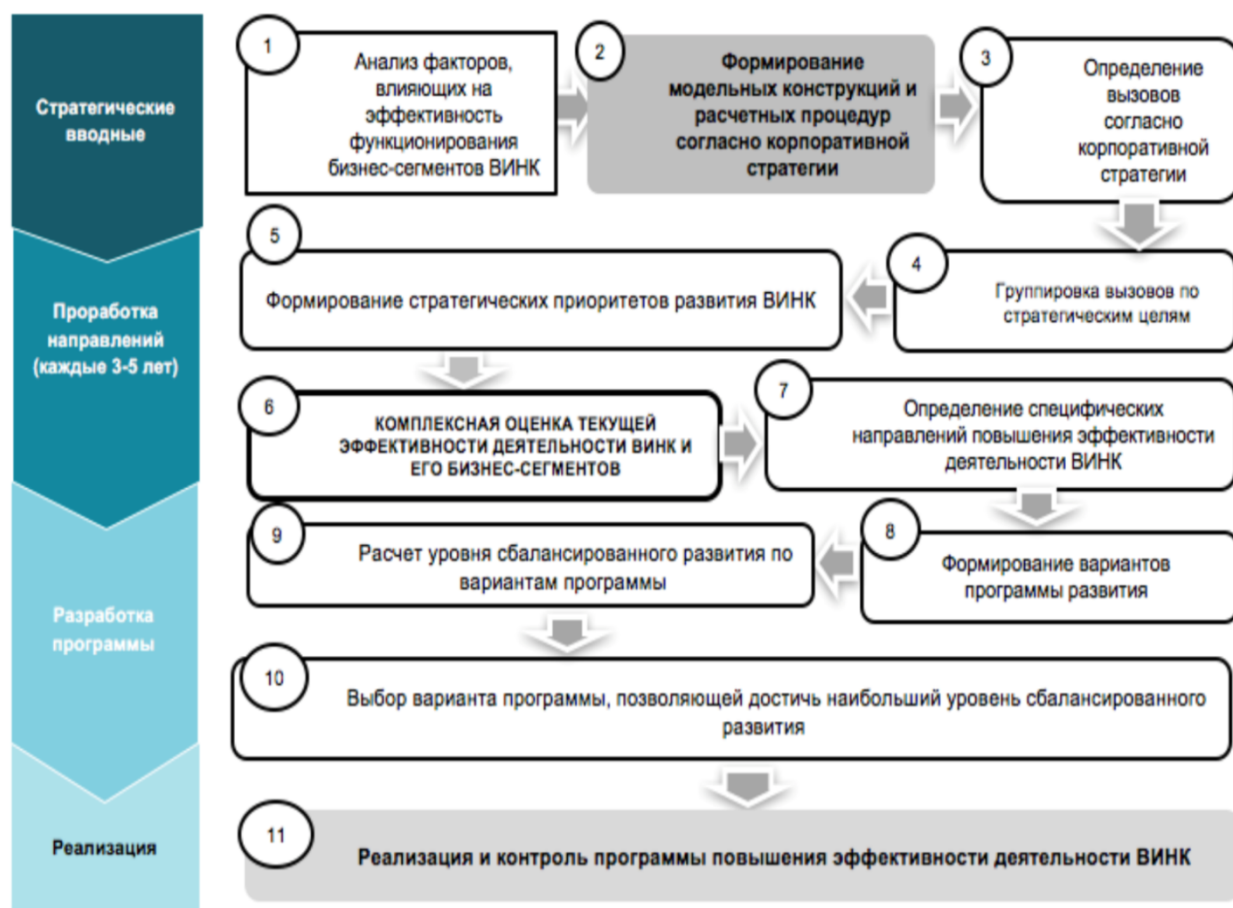


Рисунок 1 – Порядок формирования программы повышения эффективности ВИНК

На первом этапе разработки выявляются факторы, влияющие на эффективность функционирования бизнес-сегментов ВИНК. Они учитываются при выделении стратегических вызовов и моделировании геолого-технологических и рыночных параметров ее развития. Для получения количественной оценки изменения параметров бизнес-процессов компании сформирована система моделей и расчетов, в основу которых положены принципы геолого-экономической оценки нефтегазовых ресурсов, технико-экономической оценки производственных ресурсов, стратегического прогнозирования спроса и освоения ресурсов (рис. 2).



Рисунок 2 – Элементы системы модельных конструкций и расчетных процедур деятельности ВИНК

Блок 1 модельной конструкцией ВИНК, характеризующей особенности освоения нефтегазовых ресурсов, а также рыночные и потребительские тренды нефтегазового комплекса. Блок 2 модулей направлен на подготовку информации (геолого-, технолого- и технико-экономической) для расчетов эффективности программы. Моделирование процессов downstream-сегмента производится в соответствии с принципом максимизации цепочки создания стоимости ВИНК. После формирования стратегических вводных необходимо перейти к проработке направлений развития стратегических преимуществ компании согласно уточненной в работе классификации.

Анализ внешней среды позволяет выработать направления повышения эффективности деятельности с учетом стратегических вызовов. На основе комплексной оценки эффективности деятельности компании определяются специфические для компании направления развития. Моделирование параметров состояний компании по направлениям развития позволяет рассчитать оценочные значения уровня сбалансированного использования конкурентных преимуществ и выбрать программу, оптимально обеспечивающую достижение стратегических целей.

Выполненный анализ показал, что отставание российских компаний обуславливается использованием разных моделей деятельности. Upstream-сегмент российских ВИНК уступает зарубежным по эффективности в силу отставания в технологическом и технико-экономическом развитии, истощенности

месторождений и низкого уровня воспроизводства запасов. Низкая эффективность Downstream-сегмента обусловлена конфигурацией бизнес-процессов, которые определяют структуру корзины продуктов нефтепереработки, качеством сырья и нефтепродуктов, географическим положением НПЗ.

**Определены ключевые проблемы, сдерживающие развитие российских ВИНК, обосновано исчерпание ограниченного потенциала сложившейся модели развития нефтегазовой промышленности и выявлены возникающие стратегические возможности формирования сбалансированной модели использования стратегических преимуществ.**

На основе анализа мировой практики успешного развития компаний нефтяной промышленности в работе были выявлены современные закономерности их структурно-институциональных изменений и сформирована модель сбалансированного использования стратегических преимуществ, связанных с возрастанием роли нематериальных факторов и технологической сложности производства в создании добавленной стоимости продукции. Автором показано, что несмотря на рост количественных показателей в upstream – и в downstream-сегментах, реализуемая в настоящее время модель развития нефтяной промышленности России исчерпала свой потенциал и не позволяет адекватно отвечать на стратегические угрозы и вызовы, что привело к следующим негативным последствиям:

- ухудшению ресурсной базы и физико-химических свойств добываемой нефти, низкому уровню воспроизводства запасов углеводородов (затраты на ГРП в три-пять раз ниже, чем у зарубежных компаний); при этом половина капитальных вложений ВИНК направляется на промышленное строительство, а треть – на эксплуатационное бурение (35%);

- значительному технолого-экономическому отставанию нефтедобычи (достигнутый КИН составляет 0,3 против 0,5 в мире; доля бездействующих скважин – 12,5% против 5% в мире);

- несбалансированности бизнес-модели ВИНК по мощностям: объем переработки менее чем на 50% обеспечивает собственную добычу, неразвитый рынок потребляющих отраслей, неэффективная логистика, ограниченные возможности доступа к конечным потребителям, фискальная политика, а также наличие иных структурных дисбалансов;

- низкому уровню интеграции нефтепереработки и нефтехимии, который усиливается низким технологическим уровнем (индекс Нельсона составляет 4,5 против 6,7 в мире; глубина переработки нефти – 73% против 93% в мире);

- отставанию от кардинальных изменений глобального энергетического рынка в связи со структурной трансформацией мировой экономики;

- сохранению недооценки значимости решения вопросов, связанных с ужесточением экологических и социальных стандартов, а также их влиянием на формирование репутационных характеристик ВИНК, которые определяют их рыночные позиции и конкурентные преимущества.

Однако в настоящее время наряду с новыми проблемами возникли и новые возможности для повышения эффективности российских ВИНК: они обладают

объективными предпосылками для перехода к качественно новой модели использования стратегических преимуществ и интеграции в мировой нефтяной рынок, но данный процесс будет происходить в условиях жесткой конкуренции. Такой переход предполагает формирование благоприятной деловой среды на основе переосмысления роли и изменения механизмов государственного регулирования нефтегазовой промышленности, а также смену модели использования стратегических преимуществ ВИНК.

**Предложен исследовательский подход к построению проактивной концепции государственного регулирования нефтегазовой промышленности, ориентированной на использование стратегических преимуществ ВИНК.**

В работе показана ограниченность существующих подходов к государственному регулированию; в рамках доминирующей методологии процесс вмешательства государства интерпретируется как внешний по отношению к экономике. Предложенный автором подход позволяет пересмотреть проблемное поле, исходя из видения государства как особого субъекта, регулирующего системные изменения в нефтегазовой промышленности на основе формирования баланса экономических интересов и кооперационно-конкурентных связей. Он предполагает формирование механизмов государственного регулирования стратегических преимуществ ВИНК с учетом изменений, происходящих на всех уровнях экономики (рис. 3).



Рисунок 3 – Концептуальная схема управления сбалансированным развитием нефтегазовой промышленности

В диссертации показано, что происходящие масштабные изменения, связанные с четвертой промышленной революцией, диктуют необходимость перехода от реактивной модели нормативного регулирования нефтегазовой промышленности к проактивной и многомерной модели, которая предполагает изменение государственного регулирования на всех его структурных уровнях: во-первых, формирование стратегических приоритетов, целевых ориентиров и траектории сбалансированного развития нефтегазовой промышленности; во-вторых, разработку секторальных и дифференцированных методов институционального регулирования деятельности ВИНК; в-третьих, конструирование гибких регуляторов использования стратегических преимуществ компаний с учетом особенностей взаимодействия социальных, экологических, экономических и технологических факторов.

Автором выявлены факторы, затрудняющие или блокирующие реализацию ресурсного потенциала и организационных способностей ВИНК, а также рассмотрены приоритетные направления формирования методов и инструментов государственного регулирования с учетом особенностей взаимодействия природных, технологических, экономических и социальных факторов. В работе раскрыты подходы к формированию комплекса институциональных механизмов, которые обеспечивают успешное решение задач сбалансированного и поэтапного использования стратегических преимуществ ВИНК, перехода от конкуренции с иностранными производителями на внутреннем рынке к конкуренции на экспортных рынках, а также улучшение позиций высокотехнологичных сегментов в цепочке создания стоимости.

Автором разработаны рекомендации и предложения для повышения эффективности секторальных и дифференцированных методов регулирования, которые позволяют ориентировать ВИНК на создание сбалансированной модели, обеспечивающей приближение к траектории развития зарубежных компаний, стимулировать увеличение инновационной ренты за счет роста коэффициента извлечения нефти и уровня технологической сложности производства с учетом возникающих затрат и рисков. При этом отмечается важность формирования институциональных практик проведения и отбора различных «пилотных» инициатив, проектов и программ для сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК и отрасли в целом в соответствии с драйверами перемен.

**Сформулирована модель комплексной оценки эффективности ВИНК, основанная на определении уровня сбалансированного развития стратегических преимуществ ВИНК.**

В диссертации показано, что существующие подходы и инструментарий не позволяют комплексно рассматривать и оценивать развитие стратегических преимуществ ВИНК как единое системное образование. Возможности их использования ограниченными из-за специфики деятельности ВИНК и особенностей формирования синергических эффектов, обусловленных реализацией масштабных проектов изменения технологических и

экономических систем для разведки и разработки крупных нефтегазовых месторождений и производства нефтепродуктов.



Рисунок 4 – Структура семейства индексов сбалансированного развития ВИНК

**Разработана авторская методика определения индекса сбалансированного развития ВИНК, которая включает в себя интегральную оценку уровня сбалансированного роста ВИНК, а также определение интегрального показателя устойчивого развития ВИНК.**

Предлагаемая методика оценки сбалансированного роста ВИНК основана на использовании метода нормированного расстояния между эталонной и фактической матрицами динамических показателей бизнес-сегментов ВИНК. Нормативная динамика показателей выявляется на основе процессно-целевого подхода. Она позволяет получить количественную оценку сбалансированного роста с учетом отраслевой специфики функционирования и, исходя из этого, проводить соответствующий сравнительный анализ. Принцип динамической сопоставимости и динамической соподчиненности позволяет сопоставить несоизмеримые в статике параметры бизнес-процессов компании, увязать значение параметров как внутри, так и вне одного бизнес-процесса и бизнес-сегмента.

Взаимосвязи ключевых показателей бизнес-сегментов с целями компании на основе процессно-целевого подхода показаны на рисунке 5. Оценка степени близости фактической и эталонной траекторий развития ВИНК основана на использовании матрицы, которая рассчитывается с помощью сопоставления элементов матриц эталонного и фактических результатов.



Рисунок 5 – Логическая схема взаимосвязи ключевые показатели процесс-результаты бизнес-сегментов с целями ВИНК на основе процессно-целевого подхода

Эталонная динамика ключевых показателей ВИНК построена согласно правилу:



$$M[\mathcal{E}] = \{a_{ij}\}$$

$$a_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } Темп^{\circ}(i) > Темп^{\circ}(j) \text{ и для } i = j, \\ -1, & \text{если } Темп^{\circ}(i) < Темп^{\circ}(j), \\ 0, & \text{если упорядочение между } Темп^{\circ}(i) \text{ и } Темп^{\circ}(j) \\ & \text{не установлено,} \end{cases} \quad (1)$$

где  $a_{ij}$  – элемент эталонной матрицы;  
 $i, j$  – номера показателей,  $i$  – номер строки,  $j$  – номер столбца;  
 $Темп^{\circ}(i)$ ,  
 $Темп^{\circ}(j)$  – темпы эталонного роста показателей  $i$  и  $j$ .

Предложенная методика расчета уровня сбалансированного роста ВИНК характеризуется следующими особенностями: открытость модели – показатели модели имеются в открытой отчетности компаний, их можно использовать для различных компаний нефтяной отрасли и бизнес-сегментов в отдельности; гибкость модели – она позволяет изменять динамические параметры или смягчать требования, делая их независимыми от внешних изменений.

Разработанная методика расчета интегрального показателя устойчивого развития стратегических преимуществ ВИНК включает в себя систематизацию показателей и алгоритм проведения индексирования элементов устойчивого развития (индекс экономической эффективности, экологической, социальной ответственности и инновационной активности).

При отборе и включении показателей в систему индексации проводился их качественный и количественный анализ с целью удовлетворения следующим критериям: соответствие концепции системе индексов каждого блока индекса; доступность показателя или составляющих его параметров в открытых отчетностях компаний; отсутствие корреляции между показателями внутри системы индексации. Так в индекс экономической эффективности вошли: рентабельность продаж, производительность труда, удельное энергопотребление, коэффициент операционной эффективности; в экологической ответственности – доля затрат на охрану окружающей среды в выручке компании, удельные выбросы в атмосферу вредных веществ, удельное водопотребление, удельное количество отходов; в индекс социальной ответственности – доля НСЕ в выручке, доля выплат социального характера в выручке, доля благотворительности в выручке, удельный производственный травматизм; в инновационной активности – доля затрат на НИОКР в выручке, доля нематериальных активов во внеоборотных активах, сложность технологических процессов.

Достоинством разработанной методики является обеспечение высокой степени сопоставимости статистических рядов при их достаточной полноте для анализа. Методика позволяет получить комплексную оценку устойчивого развития ВИНК с учетом достигнутого уровня коммерческой эффективности, социальной и экологической ответственности и инновационной активности, а также производить сравнительный анализ моделей деятельности ВИНК и принимать на данной основе необходимые управленческие решения.

**Уточнена классификация мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности на основе сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК.**

Автором обосновывается типологический подход, который учитывает специфику деятельности ВИНК, целей и направлений инновационно-структурных изменений. Это позволяет уточнить классификацию мероприятий по повышению эффективности бизнес-процессов, учесть системную взаимосвязь между бизнес-сегментами компании, предложить систему отбора мероприятий, а также устранить двойной счет от них эффектов. Всю совокупность мероприятий по повышению эффективности ВИНК предлагается систематизировать по бизнес-сегментам их реализации, направлениям повышения эффективности деятельности, целям, видам работ и видам затрат (табл. 2).

Таблица 2 – Характеристика направлений повышения эффективности функционирования ВИНК

Объект	Цель	Направления инвестирования	Бизнес-сегмент	Мероприятия по направлениям инвестирования	Вид затрат	
Минерально-сырьевая база	Восполнение разведанных запасов и ресурсов	1.Открытие новых месторождений	Upstream	Поиск и разведка запасов	CAPEX	
		2.Участие в проектах на основе СРП				
		3.Открытие новых месторождений		Разведка и доразведка запасов, разведка ТРИЗ	CAPEX	
		4.Расширение пластов известных месторождений		Доразведка запасов	CAPEX	
		5.Приобретение разведочных запасов		Покупка лицензий	CAPEX	
		6.Горизонтальная интеграция		Downstream	Приобретение действующих upstream компаний	CAPEX
		7.Вертикальная интеграция				
	Воспроизводство добычи ресурсов	1.Ускорение сроков выработки запасов	Upstream	Интенсификация добычи нефти	CAPEX	
		2.Повышение КИН		Повышение уровня извлечения нефти	CAPEX	

Объект	Цель	Направления инвестирования	Бизнес-сегмент	Мероприятия по направлениям инвестирования	Вид затрат
Материально-техническая база	Рациональное использование	Повышение эффективности использования основных фондов	Upstream	Улучшение использования скважин	CAPEX
				Улучшение использования объектов нефтедобычи	OPEX
			Upstream, Downstream	Рациональное использование МТБ. Повышение индекса операционной готовности НПЗ. Реинжиниринг бизнес-процессов, направленный на оптимизацию сроков подготовки, планирования и проведения ремонтов, увеличение межремонтного пробега	OPEX
				Сокращение и исключение количества внеплановых и технологических простоев	CAPEX/ OPEX
			Downstream	Повышение эффективности работы оптовых и розничных каналов сбыта Повышение эффективности баз и станций каналов сбыта	CAPEX
				Повышение эксплуатационной надежности и долговечности производственных объектов Снижение аварийности трубопроводов	CAPEX/ OPEX
	Развитие	Повышение стоимости корзины нефтепродуктов	Downstream	Повышение качества продукции	CAPEX
				Увеличение объемов производства нишевых и высоко маржинальных продуктов	
				Повышение глубины переработки и выхода светлых нефтепродуктов	CAPEX
				Повышение стоимости корзины нефтепродуктов	OPEX

Предложенный подход позволяет систематизировать всю совокупность разрабатываемых мероприятий программы развития с учетом достижения стратегических преимуществ. Уточненная классификация может служить информационной базой при формировании программы сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК и выявления ее приоритетных направлений.

**Предложена программа повышения эффективности деятельности ВИНК, обеспечивающая сбалансированное использование ее стратегических преимуществ.**

В работе представлены результаты апробации механизма формирования программы повышения эффективности ПАО «АНК «Башнефть» на основе сбалансированного использования стратегических преимуществ. Компания разрабатывает месторождения на разных стадиях зрелости, имеет развитый нефтеперерабатывающий комплекс и сбытовую сеть. На момент анализа, стратегия компании заключалась в политике удержания в upstream-сегменте (приоритет инвестиций в развитие и восполнение МСБ) и выбрала агрессивную политику в downstream-сегменте. Это позволило ей стать одной из наиболее инвестиционно - привлекательной на рынке, что подтверждено ее поглощением ПАО «НК «Роснефть» (оценка компании и программы развития производилась до совершения данной сделки, что подтверждено публикациями).

Проведенный анализ и оценка альтернатив стратегических преимуществ в downstream сегменте показал целесообразность варианта дальнейшей модернизации НПЗ, увеличении глубины переработки нефти и развития нефтехимического производства по выпуску крупнотоннажных полимеров. А Он также предусматривает перевод части инвестиций ВИНК из сбытового направления в сторону развития вторичных процессов переработки химического производства, что будет способствовать сбалансированному использованию стратегических преимуществ компании.

**Основные выводы**

Проведенное исследование позволяет дать рекомендации и сделать следующие основные выводы по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность):

- выработка адекватного ответа на стратегические угрозы развития нефтегазовой промышленности возможна при переходе на качественно новую модель стратегического управления, обеспечивающую развитие интеграционных процессов на основе сбалансированного формирования стратегических преимуществ в соответствии с требованиями четвертой промышленной революции;

- смена технико-экономической парадигмы предполагает переход к новой модели институционального регулирования нефтегазового комплекса, предусматривающей секторальную и микроэкономическую поддержку сбалансированного использования стратегических преимуществ бизнес-сегментов ВИНК с учетом новых драйверов структурных изменений;

- сформулирована модель комплексной оценки эффективности ВИНК и ее бизнес-сегментов, построенная на определении уровня сбалансированного развития стратегических преимуществ компании, которая позволяет выявить основные направления их формирования в соответствии с драйверами изменения деловой среды;

- разработана методика определения индекса сбалансированного развития ВИНК, которая целесообразно использовать для интегральной оценки программы повышения эффективности ВИНК и ее бизнес-сегментов. Она позволяет на основе использования статических и динамических групп параметров обнаруживать в деятельности ВИНК и ее бизнес-сегментов проблемные места и причины нарушения связей между ними, а также выбрать вариант, обеспечивающий сбалансированное использование стратегических преимуществ и способствующий существенному улучшению ее позиций в глобальных цепочках создания стоимости;

- формирование программы сбалансированного использования стратегических преимуществ ВИНК целесообразно проводить на основе уточненной классификации мероприятий, в которой их полная совокупность систематизируется по бизнес-сегментам реализации, направлениям повышения эффективности, целям, видам работ и затратам с учетом специфики нефтегазового бизнеса;

- предложенная программа повышения эффективности деятельности вертикально-интегрированной нефтяной компании, сформированная в соответствии с предложенным методическим подходом, позволит обеспечить сбалансированное использование ее стратегических преимуществ на основе структурных изменений компании и ее бизнес-сегментов в соответствии с требованиями рынка и заинтересованных сторон.

Основные выводы по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент):

- методологической основой изучения эффективного развития ВИНК является предложенный методологический подход, основанный на использовании стратегических преимуществ, учитывающий качественное своеобразие деятельности и позволяющий ориентировать стратегическое управление на создание наиболее маржинальных звеньев цепочки производства стоимости;

- обеспечение эффективности развития ВИНК в условиях ужесточения конкуренции и трансформации бизнес-процессов обосновано требуют пересмотра теории стратегического управления с учетом необходимости сбалансированного использования стратегических преимуществ;

- при разработке стратегии управления развитием ВИНК целесообразно использовать предложенную концепцию формирования модели сбалансированного использования стратегических преимуществ, основанную на реализации системно-динамического подхода, учитывающую интерактивный и многоуровневый характер структурных изменений и обеспечивающую укрепление позиций компании на глобальном рынке энергоресурсов;

- разработанная концептуально-логическая схема формирования программы повышения эффективности деятельности, построенная на основе совокупности взаимосвязанных базовых положений логики процесса стратегического планирования, обеспечивает сбалансированное использование стратегических преимуществ с учетом особенностей деятельности бизнес-единиц.

**ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА,  
В КОТОРЫХ ОТРАЖЕНЫ ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

**- в изданиях, рекомендуемых ВАК РФ:**

1. Бирюкова В.В. Механизм разработки оптимизации и управления программой повышения эффективности нефтегазодобывающих производств / В.В. Бирюкова // Нефтегазовое дело. – 2006. – №1. – С.55-67. – [http://ogbus.ru/authors/Biryukova/Biryukova\\_1.pdf](http://ogbus.ru/authors/Biryukova/Biryukova_1.pdf)
2. Бирюкова В.В. Организационно-экономические аспекты управления развитием промышленного предприятия / В.В. Бирюкова, В.П. Плосконосова. – М.: Вестник Российского государственного торгово-экономического университета, 2006. – №3. – 0,4/0,3 – С.111-118.
3. Бирюкова В.В. Стратегическое управление устойчивым развитием нефтяной компании / В.В. Бирюкова // Вестник СибАДИ. – 2014. – №5. – 0,83 – С.105-112.
4. Бирюкова В.В. Факторы устойчивого развития нефтяной компании / В.В. Бирюкова // Науковедение. – 2014. – № 5 (24). – 0,9 – С.93-112.
5. Бирюкова В.В. Проактивный механизм управления изменениями в нефтяной компании / В.В. Бирюкова // Экономика и управление. – 2015. – №4 (126). – 0,5 – С.49-53.
6. Бирюкова В.В. Механизм управления устойчивым развитием предприятий нефтяного комплекса / В.В. Бирюкова, И.А. Чанышева // Нефтегазовое дело. – 2015. – №3. – 0,83/0,75 – С.576-589. – [http://ogbus.ru/issues/3\\_2015/ogbus\\_3\\_2015\\_p576-589\\_ChanyшеваIA\\_ru.pdf](http://ogbus.ru/issues/3_2015/ogbus_3_2015_p576-589_ChanyшеваIA_ru.pdf)
7. Бирюкова В.В. Устойчивость развития нефтяных компаний России/ В.В. Бирюкова // Вестник СибАДИ. – 2015. – №3 (43). – 0,7 – С.92-98.
8. Бирюкова В.В. Анализ подходов к оценке конкурентоспособности нефтяной компании на международном рынке / В.В. Бирюкова, Э.Н. Валеева // Нефтегазовое дело. – 2015. – №4. – 1,3/1 – С. 538-548.
9. Бирюкова В.В. Государственное регулирование стратегических партнерств в нефтегазовой отрасли / В.В. Бирюкова // Евразийский юридический журнал. – 2015. – №2. – 0,2 – С.159-160.
10. Бирюкова В.В. Управление сбалансированным развитием предприятий нефтяной промышленности / В.В. Бирюкова // Вестник СибАДИ. – 2016. – №1 (47). – 0,97 – С.87- 94.
11. Бирюкова В.В. Совершенствование методики формирования инновационной стратегии вертикально-интегрированной нефтяной компании / В.В. Бирюкова, Е.О. Котовщикова // Науковедение. – 2016. – Том 8. – №6. – 1,3/1 – <http://naukovedenie.ru/PDF/41EVN616.pdf>
12. Бирюкова В.В. Формирование инвестиционной программы развития вертикально-интегрированной нефтяной компании / В.В. Бирюкова, Г.Ш. Утякова // Науковедение. – 2016. – Том 8. – №6. – 0,98/0,8 – <http://naukovedenie.ru/PDF/148EVN616.pdf>
13. Бирюкова В.В. Стратегический анализ и оценка потенциала развития строительного комплекса в Республике Башкортостан / В.В. Бирюкова, И.В.

- Буренина, С.Ф. Сайфуллина, А.А. Батталова // Науковедение. – 2016. – Том 8. – №6. – 2,1/0,5 – <http://naukovedenie.ru/PDF/36EVN616.pdf>
14. Бирюкова В.В. Энергоемкость валового внутреннего продукта России / В.В. Бирюкова, Д.Р. Мусина, А.Д. Муслимов // Евразийский юридический журнал. – 2016. – №11 (102). – 0,8/0,3 – С.319-321.
15. Бирюкова В.В. Методические основы построения концепции сбалансированного развития нефтяной компании / В.В. Бирюкова // Евразийский юридический журнал. – 2016. – №2 (93) – 0,5 – С.352-354.
16. Бирюкова В.В. Стратегический анализ и оценка потенциала развития производства резиновых и пластмассовых изделий в Республике Башкортостан / В.В. Бирюкова, И.В. Буренина, Д.В. Котов и др. // Науковедение. – 2016. – Том 8. – №1 (32). – 1,7/0,8 – <http://naukovedenie.ru/PDF/33EVN116.pdf>.
17. Бирюкова В.В. Стратегический анализ и оценка потенциала развития производства неметаллических изделий в Республике Башкортостан / В.В. Бирюкова, И.В. Буренина, Д.В. Котов и др. // Науковедение. – 2016. – Том 8 – №1 (32). – 1,6/0,8 – <http://naukovedenie.ru/PDF/34EVN116.pdf>.
18. Бирюкова В.В. Сбалансированный рост предприятий нефтяной промышленности как фактор сбалансированного развития: теория и практика / В.В. Бирюкова // Науковедение. – 2016. – Том 8 – №1 (32). – 1 – <http://naukovedenie.ru/PDF/52EVN116.pdf>.
19. Бирюкова В.В. Джобберская программа как инструмент развития операционного маркетинга в нефтегазовых компаниях / В.В. Бирюкова, А.Е. Тасмуханова // Наука Красноярья, 2016. – №3 – 3 (26). – 1,2/0,8 – С.236-245.
20. Бирюкова В.В. Методология и инструменты комплексной оценки эффективности нефтяной компании на основе модели сбалансированного развития / В.В. Бирюкова // Вестник СибАДИ. – 2016 – №6 (52). – 0,9 – С.108-117.
21. Бирюкова В.В. Стратегия развития региона: особенности формирования инновационных моделей / В.В. Бирюкова, В.В. Бирюков, А.Е. Романенко // Вестник СибАДИ. – 2017 – №6 (58). – 1,2/0,6 – С.185-196.
22. Бирюкова В.В. Методика оценки рисков проектов вертикально-интегрированной нефтяной компании в разрезе сегментов "UPSTREAM" и "DOWNSTREAM" / В.В. Бирюкова, В.С. Мезенцева, А.Е. Тасмуханова // Управление экономическими системами – 2017. – № 6 (100). – 0,8/0,2 – С. 17.
23. Бирюкова В.В. Формирование модели оценки рисков проектов внедрения технологии Индустрии 4.0 в условиях действующего производства / И.В. Буренина, Д.В. Котов, В.В. Бирюкова // Евразийский юридический журнал. – 2018. – № 11 (126). – 0,7/0,25 – С. 381-382.
24. Бирюкова В.В. Разработка механизма стратегического управления интеграционными процессами в нефтегазовой отрасли / В.В. Бирюкова, А.Е. Тасмуханова, С.Р. Ситдикова // Управление экономическими системами. – 2018. – № 4 (110). – 0,9/0,33 – С.17.

25. Бирюкова В.В. Концепция стратегического управления промышленным предприятием / В.В. Бирюкова // Экономика и управление. – 2019. – №3 (147). – 0,7 – С. 52-55.
26. Бирюкова В.В. Стратегическое управление промышленным предприятием: особенности формирования в условиях инновационной экономики / В.В. Бирюкова, В.В. Бирюков // Вестник Омского университета. – 2019. – Т.17. №1. – 1,1/0,7 – С. 13-22.
27. Бирюкова В.В. Совершенствование методики оценки конкурентоспособности нефтяной компании в сбытовом сегменте / В.В. Бирюкова, И.М. Захарова, А.Е. Тасмуханова // Евразийский юридический журнал. – 2019. – № 11 (138). – 0,3/0,2 – С. 427-428.
28. Бирюкова В.В. Управление промышленным предприятием в условиях смены парадигмы ведения бизнеса / В. В. Бирюкова, Е.В. Бирюков // Экономика и управление. – 2020. – № 4 (154). – 0,6/0,4 – С. 113-117.
29. Бирюкова В.В. Российский и зарубежный опыт формирования индексов устойчивого развития вертикально-интегрированных нефтяных компаний / В. В. Бирюкова, А.Е. Череповицын // Экономика и управление. – 2020. – № 6 (156). – 1/0,8 – С. 5-10.

**– в изданиях, входящих в индекс цитирования SCOPUS и WOS:**

30. Бирюкова В.В. Программа повышения эффективности нефтегазодобывающего производства / В.В. Бирюкова, И.В. Буренина, Е.В. Евтушенко и др. // Нефтяное хозяйство. – 2017. – №2 – 0,6/0,4 – С.13-17.
31. Biryukova V.V. Production system management based on a balanced development model / Biryukova V.V. // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 753 (2020) 062014 – <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/753/6/062014/meta>
32. Biryukova V.V. Improving the Risk Management System in Oil Production / Musina D. R., Yangirov A. V., Gareeva Z. A., Nasyrova S. I. // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science IOP 459 (2020) 06207 – 0,8/0,2 – <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/459/6/062070/meta>
33. Бирюкова В.В. О взаимодействии классического образования и корпоративного обучения / В.В. Бирюкова, О.А. Алиева, А.В. Белошицкий, Ш.Г. Гарайшин // Нефтяное хозяйство. – 2020. – № 9. – 0,9/0,3 – С. 78-82.

**– в монографиях:**

34. Бирюкова В.В. Институциональные трансформации в России и переход к ресурсоэкономному типу развития / в монографии «Российская экономика: проблемы формирования ресурсосберегающей модели развития и подходы к их решению» / под редакцией В.В. Бирюкова. – Омск: Изд-во СибАДИ. – 2005. – 11,25 / 4,7 – 178 с.
35. Бирюкова В.В. Особенности развития нефтегазового комплекса и разработка программ повышения эффективности нефтегазодобывающих предприятий / в монографии «Развитие предпринимательства и активизация



инновационных процессов в промышленности» / под редакцией В.В. Бирюкова. – Омск: Изд-во СибАДИ. – 2010. – 16,25 / 12,5 – 260 с.

36. Бирюкова В.В. Методологический подход к управлению эффективностью нефтегазодобывающего производства / в монографии Повышение экономической эффективности деятельности нефтегазодобывающего предприятия (теория и методология) / под редакцией И.В. Бурениной. – СПб.: Изд-во Недра. – 2010. – 17,5/ 4,2 – 280 с.
37. Бирюкова В.В. Повышение эффективности деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний на основе модели сбалансированного развития: монография / В.В. Бирюкова. – Уфа: Изд-во УГНТУ. – 2015. – 11,9 – 190 с.
38. Бирюкова В.В. Стратегический анализ и потенциал развития производства резиновых, пластмассовых изделий / в монографии «Формирование стратегических приоритетов развития топливно-энергетического и строительного комплексов Республики Башкортостан (теория и практика)» – Уфа: Изд-во УГНТУ. – 2016. – 22,5 / 6,1 – 390 с.
39. Бирюкова В.В. Разработка модели социально-экономической адаптации проектов внедрения технологий «Индустрии 4.0» в условиях действующего производства / в монографии «Формирование модели социально-психологической адаптации проектов внедрения технологий «Индустрии 4.0» в условиях действующего производства» – Уфа: Изд-во УГНТУ. – 2018. – 10/2,1 – 250 с.
40. Бирюкова, В.В. Организационный механизм управления проектами внедрения технологий «Индустрия 4.0» / в монографии «Управление проектами внедрения технологий «Индустрии 4.0»» – Уфа: Изд-во УГНТУ. – 2019. – 9,5 / 2 – 340 с.
41. Бирюкова В.В. Бизнес-модели нефтегазовых компаний / Практический менеджмент в нефтегазовом бизнесе: монография. – Уфа: Изд-во УГНТУ. – 2019. – 13,8 / 3,5 – 380 с.
42. Бирюкова В.В. Стратегическое управление эффективностью деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний (методология, теория и практика) – Уфа: Изд-во УГНТУ. – 2020. – 22,8 – 365 с.

**– в прочих изданиях:**

43. Бирюкова В.В. теоретические основы рыночной конкуренции, конкурентоспособности и развития конкурентных преимуществ в рыночных условиях хозяйствования / Конкурентоспособность российской экономики (теория, практика, траектория изменений и пути повышения) / под редакцией В.В. Бирюкова. – Омск: СибАДИ. – 2005. – 15/1,5 – 242 с.
44. Бирюкова В.В. Место стратегического партнерства в конкурентном взаимодействии нефтяных компаний / В.В. Бирюкова, Э.Н. Валеева // Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Самара. – 2015. – 0,25/0,15 – С. 10-13.

45. Бирюкова В.В. Факторы, влияющие на эффективность управления эксплуатационным фондом скважин // *Материалы V Международной научно-практической конференции*. – 2016. – 0,25/0,15 – С. 71-74.
46. Бирюкова В.В. Импортозамещение как фактор развития конкурентоспособности российских нефтяных компаний / В.В. Бирюкова, Е.В. Васючкова // *Материалы V Международной научно-практической конференции*. – Уфа. – 2016. – 0,25/0,10 – С. 77-80.
47. Бирюкова В.В. Инновации – основа роста конкурентоспособности российских ВИНК / В.В. Бирюкова, Е.О. Котовщикова // *Материалы IV Международной научно-практической конференции*. – Уфа – 2016. – 0,3/0,15 – С. 128-132.
48. Бирюкова, В.В. Взаимосвязь инновационных технологий и эффективности деятельности нефтесервисных компаний в РФ / В. В. Бирюкова, С.Х. Драган // *Материалы VI Международной научно-практической конференции*. – Уфа – 2017. – 0,3/0,2 – С. 122-126.
49. Бирюкова, В.В. Стратегия управления брендингом нефтяной компании в части розничной реализации / В.В. Бирюкова, Д. М. Саяхова // *Материалы Всероссийской с международным участием научно-практической конференции*. – Тюмень – 2017. – 0,25/0,2 – С. 342-345.
50. Biryukova V.V. Risk assessment of projects implementing technology 4.0 industry in the oil and gas business / V.V. Biryukova, I.V. Burenina, S.F. Sayfullina // *1st International Scientific and Practical Conference on Digital Economy (ISCDE 2019)* – 1/0,3.– <https://www.atlantispress.com/proceedings/iscde-19/125924579>.
51. Biryukova V.V. A model for managing the sustainable development of industries under the new industrial revolution / V.V. Biryukova, D.V. Kotov, S.F. Sayfullina // *1st International Scientific and Practical Conference on Digital Economy (ISCDE 2019)* — 0,9/0,3. – <https://www.atlantispress.com/proceedings/iscde-19/125924578>.
52. Biryukova V.V. Transformation Oil and Gas Company: Changes and Benefits / V.V. Biryukova, A.E. Tasmukhanova, E.V. Evtushenko, I.V. Burenina, G.E. Tasmukhanova // *2019 International Conference on Modern Education and Economic Management (ICMEEM 2019)* – 0,75/0,3. – [https://webofproceedings.org/proceedings\\_series/ESSP/ICMEEM%202019/EEM13072.pdf](https://webofproceedings.org/proceedings_series/ESSP/ICMEEM%202019/EEM13072.pdf).
53. Biryukova V. V. Cost Estimation Methods of the Company Brand / V.V. Biryukova, O.V. Astafeva, E. V. Astafyev // *Proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2020)* – 0,8/0,4. – <https://www.atlantispress.com/proceedings/iscfec-20/125936390>
54. Бирюкова В.В. Инновационная трансформация бизнес-моделей вертикально-интегрированных нефтяных компаний / В.В. Бирюкова, Е.М. Закирова // *Материалы III Всероссийской научно-практической конференции*. – Уфа. – 2020. – 0,2 / 0,1. – С. 21-23.

Автореферат

Бирюкова Вера Витальевна

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАЗВИТИЯ  
ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ  
НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Технический редактор В.Ю. Жиганов

Подписано к печати 11.06.2021. Формат бумаги 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 2. Заказ № 16. Тираж 120 экз.

ФГБУН ФИЦ КНЦ РАН

184209, г. Апатиты, Мурманская область, ул. Ферсмана, 14