

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Шамсутдинова Ильзирия Анасовна

ФГАОУВО Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань (аспирант)
e-mail: diiiliii@bk.ru

Аннотация: В статье рассмотрена действующая система планирования и прогнозирования деятельности нефтяной компании: выявлены достоинства и недостатки. Предложена модифицированная модель системы планирования и прогнозирования с учетом стадии жизненного цикла нефтяной компании и недостатков, выявленных в ходе анализа. Кроме того, жизненный цикл нефтяной компании предлагается рассмотреть с учетом фактора «вложенности жизненных циклов».

Ключевые слова: жизненный цикл, стадии жизненного цикла, нефтедобывающая отрасль, планирование, прогнозирование.

IMPROVING THE SYSTEM FOR FORECASTING AND PLANNING ACTIVITIES OF AN OIL PRODUCING ENTERPRISE

Shamsutdinova Ilzirya Anasovna

Kazan Federal University, Kazan (Postgraduate student)

Annotation. The article considers the current system of planning and forecasting the activities of an oil company: the advantages and disadvantages are revealed. A modified model of the planning and forecasting system is proposed, taking into account the stage of the life cycle of an oil company and the shortcomings identified in the course of the analysis. In addition, the life cycle of an oil company is proposed to be considered taking into account the factor of «nesting of life cycles».

Key words: life cycle, life cycle stages, oil industry, planning, forecasting.

Для нефтедобывающих компаний планирование и прогнозирование является инструментом управления и контроля достижения стратегических целей и представляет собой многоэтапный взаимосвязанный процесс. Условно система планирования разделена на этапы, которые отличаются горизонтами планирования, детализацией прогнозов и периодичностью актуализации.

Качество системы планирования и прогнозирования на предприятии оказывает непосредственное влияние на устойчивое развитие предприятия. Для то-

го чтобы планирование и прогнозирование носило научный наиболее вероятностный характер, необходимо учитывать закономерности развития организации, определить, на какой стадии развития находится предприятие.

Определение этапа развития организации, учет особенностей планирования и планирования в соответствии с этапом жизненного цикла организации (ЖЦО) позволяют избежать непредвиденных ошибок при оценке нынешнего и дальнейшего устойчивого развития.

Для начала рассмотрим существующую систему планирования и прогнозирования в российских нефтяных компаниях. Система прогнозирования и планирования сводится к разработке консолидированного бизнес-плана всего нефтедобывающего предприятия (рис. 1).

Характеристика систем планирования и прогнозирования ПАО «Роснефть» и ПАО «Татнефть» представлена в табл. 1.

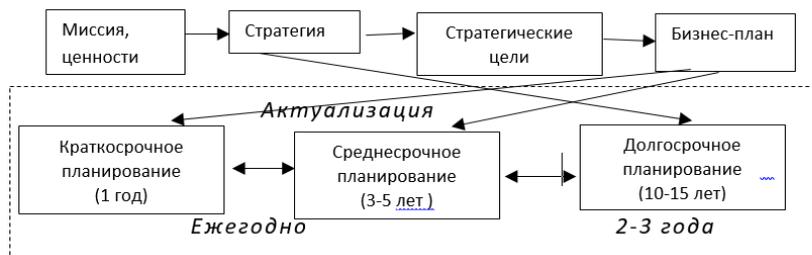


Рис. 1. Принцип планирования и прогнозирования в нефтяных компаниях

*Составлено автором на основе [4,5]

Таблица 1

Сравнительная характеристика системы планирования и прогнозирования ПАО «Роснефть» и ПАО «Татнефть»

Показатель	ПАО «Татнефть»	ПАО «Роснефть»
Стратегия и долгосрочные цели компании	<p>Повысить устойчивость компании к любым кризисам и к резкому падению цен на сырье.</p> <p>Основная цель стратегического планирования – обеспечение высокого уровня промышленной безопасности и охраны труда, внедрение современных технологических решений для достижения высокого уровня конкурентоспособности</p>	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение доходности бизнеса и повышение эффективности существующих активов; - реализация ключевых проектов в срок и в рамках бюджета, достижение целевых синергий; - преобразование культуры и технологических возможностей для дальнейшего усиления конкурентных преимуществ

Показатель	ПАО «Татнефть»	ПАО «Роснефть»
Горизонт планирования бизнес-плана	В трехлетний период	5 лет
Цикл планирования	3 этапа	4 этапа
Долгосрочное планирование	Период – 5-10 лет Основная цель – рост эффективности использования вложенного капитала и прирост капитализации компании	Период – 5-10 лет Основная цель – обеспечение акционеров компании максимальной прибылью
Объекты планирования	Скважина или месторождение в целом	Месторождения или группы месторождений исходя из величины запасов
Тактическое планирование	Горизонт планирования – 1 год. Период – месяц	Горизонт планирования – 1 год. Период – месяц
Ключевые показатели (КПЭ)	Устанавливаются на основе показателей утвержденного бизнес-плана. При этом целевые значения функциональных КПЭ могут быть более амбициозными в сравнении с утвержденными бизнес-планами и стратегией развития. Устанавливается как для сотрудников, так и для структурных подразделений	Тактические цели определяются набором ключевых показателей (КПЭ), выполнение которых является основной задачей компании. КПЭ устанавливаются как для структурных подразделений, так и для объектов (месторождений или группы месторождений), проектов и дочерних обществ
*Составлено автором на основе [34, 35]		

В анализируемых нефтяных компаниях осуществляется принцип «скользящего планирования», когда уходящий год замещается последующим. При этом утвержденные в предыдущих годах прогнозные показатели финансово-хозяйственной деятельности трехлетнего (пятилетнего) периода корректируются с учетом достижения плановых показателей в текущем периоде и изменений макроэкономических параметров.

Планирование по всем направлениям деятельности строится на основе:

- внутренних условий деятельности согласно миссии, стратегии, стратегических и тактических целей, прогнозных производственных показателей, ретроспективы, полученных предложений со стороны руководителей (кураторов) бизнес-направлений;
- единых макроэкономических параметров с учетом индексов цен, тарифов – сценарных условий, разработанных МЭР РФ с учетом состояния динамики мировой экономики, конъюнктуры мировых товарно-сырьевых рынков, а также состояния и тенденций развития российской экономики, разработанных МЭР РФ;
- изменений в законодательстве, налоговой политике.

Разработанные показатели плана консолидируются по принципу «пирамиды» (рис. 2).



Рис. 2. Уровни консолидации бизнес-плана

Планирование и прогнозирование осуществляется по принципу «снизу – вверх» и «сверху вниз» (рис. 3).

Процесс разработки плана состоит из трех укрупненных этапов (рис. 4):

1. Подготовительный этап (данный этап в ПАО «Роснефть» делится на два этапа: подготовительный и предварительный).

2. Этап разработки.

3. Завершающий этап.

На основе проведенного исследования современных подходов [27-31] и методов прогнозирования и планирования деятельности компаний, анализа действующих систем планирования и прогнозирования на рассмотренных нефтедобывающих компаниях выявлено отсутствие системного методического подхода, сочетающего в себе комплексный анализ деятельности с учетом специфических особенностей нефтедобывающих компаний, жизненного цикла организации, тенденции развития отрасли и экономики в целом. В связи с этим автором предложен алгоритм формирования интегративной системы планирования и прогнозирования (рис. 5).

В большинстве случаев нефтедобывающие организации проводят неполный анализ хозяйственной деятельности: как правило, фактические значения технико-экономических показателей эксплуатации анализируются на предмет их соответствия целевым значениям, что не дает точной картины состояния производства в целом и организации производства в частности, что в свою очередь не позволяет выявить его недостатки. Автором предложено на данном этапе провести комплексный анализ внутренней и внешней среды, выявить опережающие показатели, а также включить анализ жизненного цикла организации и отрасли.

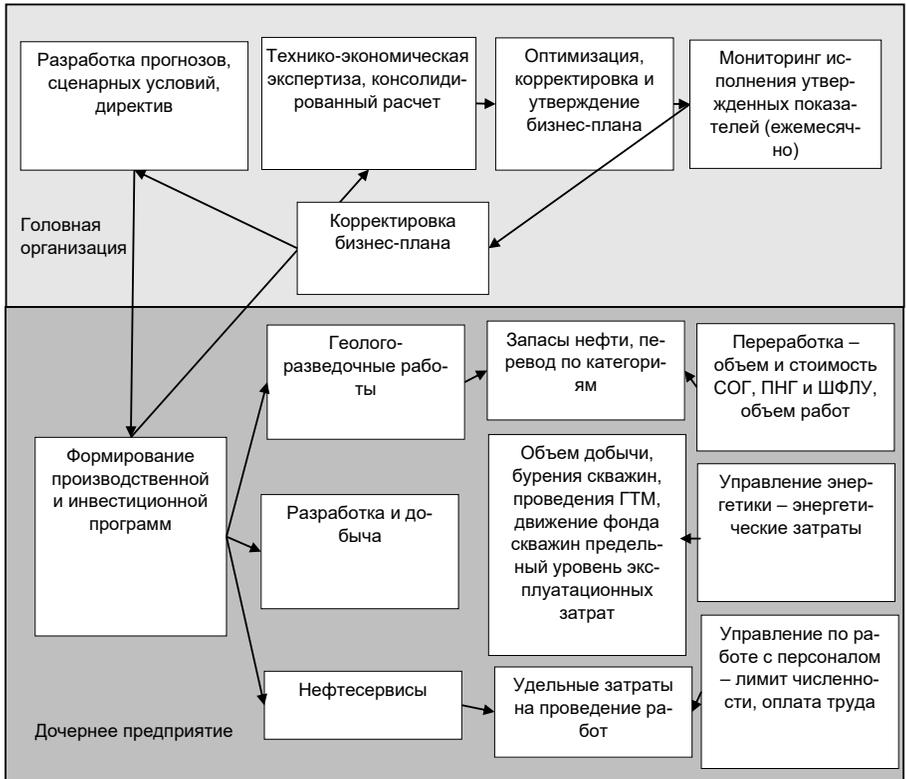


Рис. 3. Процесс формирования бизнес-плана в нефтяной компании

*Составлено автором на основе [34, 35]

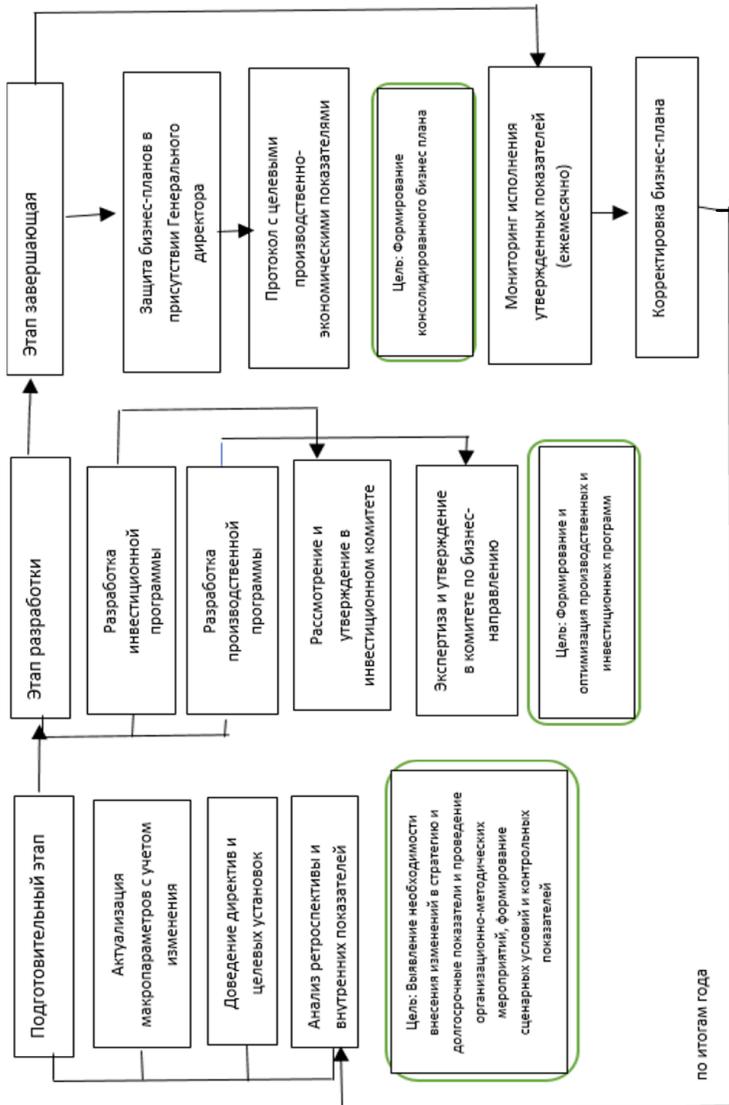


Рис.4. Этапы составления бизнес-плана в нефтяной компании

*Составлено автором на основе [34, 35]

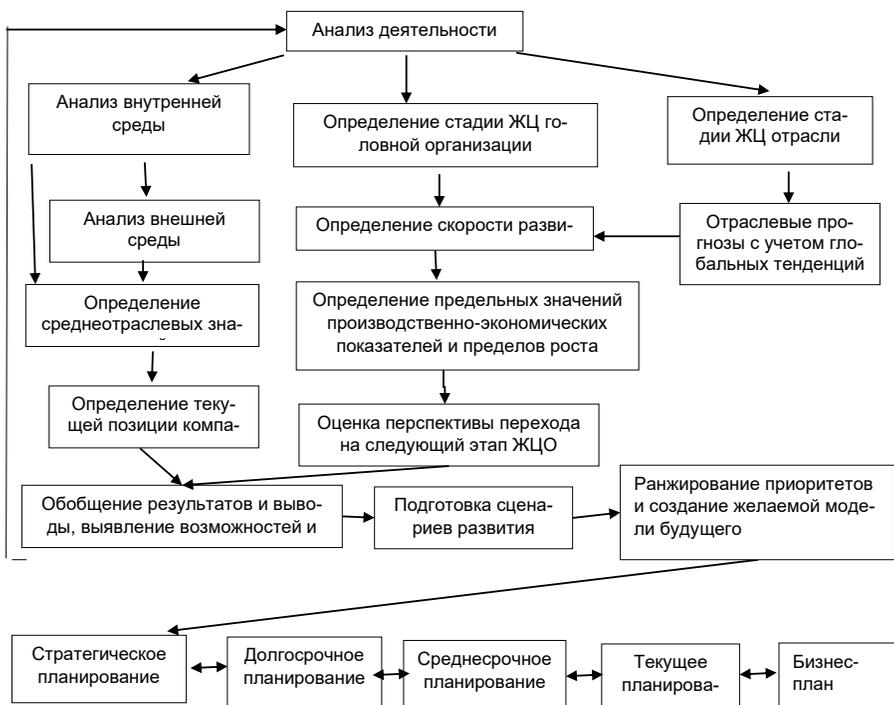


Рис. 5. Алгоритм формирования интегративной системы планирования и прогнозирования

А) Анализ внутренней и внешней среды

Для анализа были рассмотрены традиционные показатели внутренней и внешней сред [12, 15, 19, 20, 26] и выявлены требования для их дальнейшего использования в анализе. Они должны:

- находиться в открытом доступе;
- определяться количественно;
- быть сопоставимы с отраслевыми значениями;
- отражать отраслевые особенности деятельности предприятия;
- охватывать все спектры деятельности компании (или бизнес-блока).

Важнейшими факторами внешней среды нефтяной компании являются динамика мировых цен на энергоресурсы, состояние мировой экономики и основных торговых партнеров России, торгового и платежного баланса России, уровень налоговой нагрузки и финансово-кредитная политика государства [14].

Важнейшие факторы внешней среды нефтяной компании характеризуются показателями [23]:

- средний курс доллара к рублю;
- средняя цена на нефть марки Brent;
- экспорт нефти и конденсата в РФ;
- ставка налога на добычу полезных ископаемых в нефтяном комплексе РФ, руб./т;
- экспортная пошлина на сырую нефть в нефтяном комплексе РФ, руб./т.

Анализ показателей внутренней среды [12, 15, 19, 20, 26] показал, что данные показатели можно условно разделить на экономические, технологические и трудовые (табл. 2).

Таблица 2

Показатели внутренней среды организации

Технологические	Экономические	Трудовые и экологические
Добыча нефти, млн т	Выручка от реализации нефти, млрд руб.	Средняя заработная плата, руб.
Доказанные запасы, млн. барр	Себестоимость добычи нефти, руб./т	Выработка на 1 работника, млн руб./чел./год
Проходка в эксплуатационном бурении, тыс.м	Капитальные затраты на разведку и добычу, млрд руб.	Текущая текучесть кадров, %
Проходка в разведочном бурении, тыс.м	ЕВИТДА, млрд руб.	Удельные выбросы в атмосферу парниковых газов (Score 1 + Score 2) и загрязняющих веществ
Среднесуточный дебит, т/сут.	Доходность акций, %	Уровень утилизации ПНГ

Б) Жизненный цикл организации

Для улучшения качества и уменьшения погрешности планирования и прогнозирования, учета особенностей текущих и будущих состояний в работе предлагается учитывать жизненный цикл организации.

Большинство авторов согласно с мнением, что основная масса фирм не переходит неуклонно от одной стадии развития к другой в традиционном биологическом смысле: для организаций смерть не является неизбежной, организация способна возвращаться на более ранние ступени, так как на отдельных стадиях ЖЦО воздействие на систему оказывают как внутренние, так и внешние факторы. Развитие компании по кривой ЖЦО происходит неизбежно, предсказуемо и последовательно [21].

В табл. 3 представлены этапы моделей жизненных циклов разных авторов.

Таблица 3

Этапы моделей жизненных циклов разных авторов

Авторы/этапы	Адизес И.	Грейнер Л.	А.П., Кузин	Мильнер Б.З.	Егунова Н.В.	ковская И.В., Янгель	Коротков Э.М.	Даунс А.	Волков Д.А.	Власов П.К.	Широква Г.В.	Авторская позиция
Этап 1	Выживание	Творчество	Рождение	Создание	За рождение	Начальная	Эксплорент	Борьба за автономию	Рождение	Замысел	За рождение	Становление
Этап 2	Младенчество	Руководство		Рост	Рост					Создание инициативной группы		
Этап 3	«Давай-давай»	Делегирование	Рост	Зрелость		Рост		Стремительный рост	Рост	Ориентация и формализация		Рост
Этап 4	Юность	Координирование						Замедление		Структурирование организации	Расширение	
Этап 5	Расцвет	Сотрудничество				Стабильность	Пациент		Зрелость	Тиражирование идей		
Этап 6	Стабильность		Зрелость		Зрелость		Виолент		Спад		Зрелость	Зрелость
Этап 7	Аристократизм		Спад		Реструктуризацию	Диверсификация					Диверсификация	
Этап 8	Ранняя бюрократия		Этап кризис конкурентных	Упадок	Спад		Коммутант				Упадок	Упадок
Этап 9	Бюрократия											
Этап 10	Смерть						Леталент					Восстановление или ликвидация

В рамках данного исследования будут рассмотрены пять стадий развития организаций: для сопоставимого анализа стадий развития организации с учетом «вложенности жизненных циклов»:

- становление;
- рост;
- зрелость;
- упадок;
- восстановление или ликвидация.

Обоснованность выбора пятиэтапной модели также подтверждается теоретическими и эмпирическими исследованиями авторов работ [21, 33] и др.

Автором предложено разделить показатели, оказывающих влияние на жизненный цикл организации, на три группы: производственные, финансово-экономические, организационно-правые. Кроме того, данные факторы дополнены специфичными показателями, свойственными нефтедобывающим компаниям (табл. 4), а также предпринята попытка создания алгоритма определения стадии ЖЦО (рис. 6).

Исходя из пути, пройденного организацией в прошлом, определяется скорость развития и формируются варианты развития жизненного цикла компании. В исследовании Клепиковой Ю.А. условно жизненный цикл разделен на три варианта скорости развития, а именно ускоренный, замедленный и устойчивый вариант, которые позволяют спрогнозировать перспективы достижения финансовой устойчивости с учетом специфики каждого варианта (рис. 7) [25].

Определив и построив жизненный цикл организации, можно определить скорость развития организации.

Характеристика показателей деятельности организации в зависимости от стадии жизненного цикла

Стадии ЖЦО/ показатели	Производственные	Финансово- экономические	Организационно- правовые
Становление	<ul style="list-style-type: none"> - уровень запасов низкий; - добыча минимальная; - малое количество, разрабатываемых площадей; - обводненность низкая 	<ul style="list-style-type: none"> - темп роста выручки низкий; - уровень Долг/Активы высокий; - уровень Долг/ЕВИТДА высокий; - платежеспособность низкая; - инвестиции высокие; - рентабельность низкая; - оборачиваемость низкая; - себестоимость высокая; - прибыль низкая 	<ul style="list-style-type: none"> - штат сотрудников небольшой; - уровень контроля невысокий; - слабый маркетинг; - доминирование формальных процедур; - отсутствие организационной структуры или носит неформальный характер
Рост	<ul style="list-style-type: none"> - быстрая восполняемость запасов; - темп добычи нефти растет; - добыча максимальная; - количество, разрабатываемых площадей повышается; - обводненность среднеотраслевая 	<ul style="list-style-type: none"> - темп роста выручки высокий; - уровень Долг/Активы сокращается; - уровень Долг/ЕВИТДА сокращается; - платежеспособность стабильная; - инвестиции высокие; - рентабельность высокая; - оборачиваемость высокая; - себестоимость снижается; - прибыль высокая 	<ul style="list-style-type: none"> - расширение штата сотрудников; - уровень контроля увеличивается; - наличие долгосрочного и краткосрочного маркетингового плана; - формализация процедур; - организационная структура разветвленная

Стадии ЖЦО/ показатели	Производственные	Финансово- экономические	Организационно- правовые
Зрелость	<ul style="list-style-type: none"> - низкая восполняемость запасов; - темп добычи нефти стабилизируется; - добыча стабилизуется; - количество, разрабатываемых площадей остается неизменным или растет медленными темпами; - обводненность высокая 	<ul style="list-style-type: none"> - темп роста выручки стабильный; - уровень Долг/Активы низкий - уровень Долг/ЕВИТДА низкий; - платежеспособность стабильная; - инвестиции снижаются; - рентабельность стабильная; - оборачиваемость снижается; - себестоимость увеличивается; - прибыль снижается 	<ul style="list-style-type: none"> - штат сотрудников значительный; - уровень Контроль высокий; - сильная маркетинговая стратегия; - формализованность всех процедур; - организационная структура разветвленная
Упадок	<ul style="list-style-type: none"> - запасы не восполняются; - темп добычи нефти падает; - добыча минимальная; - количество, разрабатываемых площадей сокращается; - обводненность высокая (более 90%) 	<ul style="list-style-type: none"> - темп роста выручки нестабильный; - уровень Долг/Активы высокий; - уровень Долг/ЕВИТДА высокий; - платежеспособность нестабильная (сравнение со среднеотраслевыми значениями); - инвестиции низкие; - рентабельность нестабильная; - оборачиваемость низкая (замораживание активов); - себестоимость высокая; - прибыль нестабильная 	<ul style="list-style-type: none"> - штат сотрудников значительный; - уровень контроль высокий; - маркетинговая позиция слабая; - формальность процедур на высоком уровне; - организационная структура разветвленная
Восстановление, ликвидация	<ul style="list-style-type: none"> - новые отрасли; - полная ликвидация месторождений 	<ul style="list-style-type: none"> - полная ликвидация предприятия, продажа активов 	<ul style="list-style-type: none"> - сокращение штата сотрудников; - отсутствие маркетинговой стратегии; - необходимость реорганизации



Рис.6. Алгоритм определения жизненного цикла организации

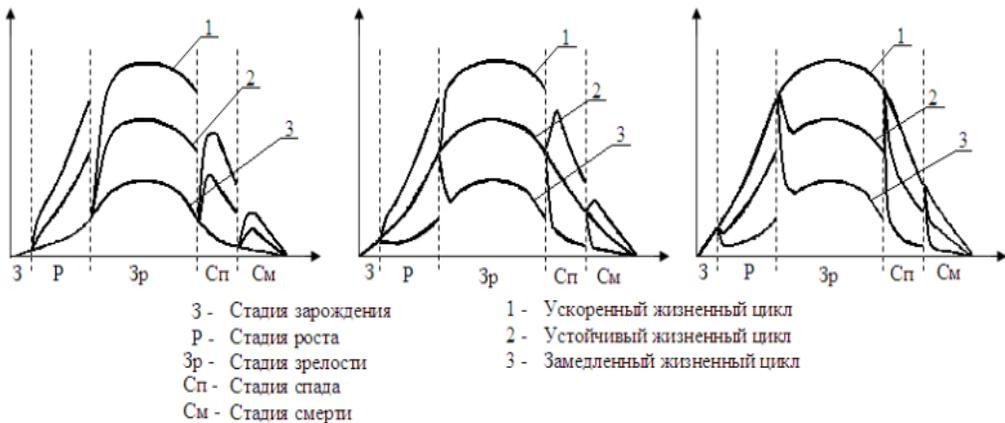


Рис. 7. Варианты развития жизненного цикла организации

Итогом данного этапа являются обобщение результатов, выявление возможностей и угроз и определение текущей позиции компании для выбора оптимальной стратегии. Инструментами при выборе оптимальной стратегии могут выступать PEST-анализ, SWOT-анализ, ЕТОМ-анализ, SNW-анализ, SPACE-анализ. У каждого из перечисленных методов имеются как достоинства, так и недостатки, в ряде работ для анализа предлагается комбинировать несколько инструментов. Важно отметить, что каждый из данных методов должен быть адаптирован под особенности и специфику, исследуемого предприятия.

На основе работ [9, 11, 12] автором адаптирована система показателей, используемых для SPACE-метода, с учетом особенностей деятельности нефтедобывающих предприятий и условно разделена на 4 группы (см.табл. 5).

Таблица 5

Показатели для проведения SPACE-анализа

Группа	Критерии
Финансовая сила предприятия	Производственные расходы; рентабельность вложенного капитала; стабильность получения прибыли; ликвидность; структура задолженности
Промышленный потенциал	Стабильность добычи нефти, уровень выполняемости запасов нефти, проходка в бурении, дебит
Социально-экологические показатели	Темп роста заработной платы, производительности труда, уровень текучести кадров и экологические показатели предприятия
Стабильность отрасли и конкурентные преимущества	Сравнение со среднеотраслевыми значениями основных показателей; стадия жизненного цикла отрасли и стадии развития, качество продукции и темп инфляции

Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от нуля до шести. Далее вычисляется среднее значение факторов для каждой группы и отмечаются точки в системе координат. Соединив точки, получается фигура, по которой согласно расшифровкам определяется оптимальная рекомендуемая стратегия для компании: определяется (корректируется) основная цель, стратегические, долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы.

Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от нуля до шести. Далее вычисляется среднее значение факторов для каждой группы (табл.6-9).

Таблица 6

Факторы промышленного потенциала

Показатель		Баллы							
		0	1	2	3	4	5	6	
Добыча нефти, млн т	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Доказанные запасы, млн барр	малые	0	1	2	3	4	5	6	большие
Проходка в эксплуатационном бурении, тыс.м	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Проходка в разведочном бурении, тыс.м	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Среднесуточный дебит, т/сут.	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой

Таблица 7

Факторы финансовой силы

Показатель		Баллы							баллы
		0	1	2	3	4	5	6	
Выручка от реализации нефти, млрд руб.	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Себестоимость добычи нефти, руб./т	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая
Капитальные затраты на разведку и добычу, млрд руб.	низкие	0	1	2	3	4	5	6	высокие
ЕВИТДА, млрд руб.	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Доходность акций, %	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Жизненный цикл месторождений	начальный	0	1	2	3	4	5	6	конечный

Таблица 8

Факторы социально-экологической позиции

Показатель		Баллы							
		0	1	2	3	4	5	6	
Средняя заработная плата, руб.	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Выработка на 1 работника, млн руб./чел./год	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая

Текучесть кадров,%	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая
Удельные выбросы в атмосферу парниковых газов (Score 1 + Score 2) и загрязняющих веществ	малые	0	1	2	3	4	5	6	большие
Уровень утилизации ПНГ	малый	0	1	2	3	4	5	6	большой

Таблица 9

Факторы стабильности и привлекательности отрасли

Показатель		Баллы							
		0	1	2	3	4	5	6	
Стадия жизненного отрасли	начальная	0	1	2	3	4	5	6	конечная
Стадия жизненного цикла организации нефти, руб./т	начальная	0	1	2	3	4	5	6	конечная
Продолжительность жизненного цикла организации	короткая	0	1	2	3	4	5	6	длинная
Расхождение со среднеотраслевыми значениями технологических показателей	значительное	0	1	2	3	4	5	6	низкое
Расхождение с среднеотраслевыми значениями финансово-экономических показателей	значительное	0	1	2	3	4	5	6	низкое
Расхождение с среднеотраслевыми значениями социально-экологических показателей	значительное	0	1	2	3	4	5	6	низкое
Качество продукции	низкое	0	1	2	3	4	5	6	высокое
Темпы инфляции	высокие	0	1	2	3	4	5	6	низкие

На следующем шаге SPACE-анализа необходимо отметить полученные средние значения (от 0 до 6) каждой группы факторов значения на осях координат, показанных на рис. 8.

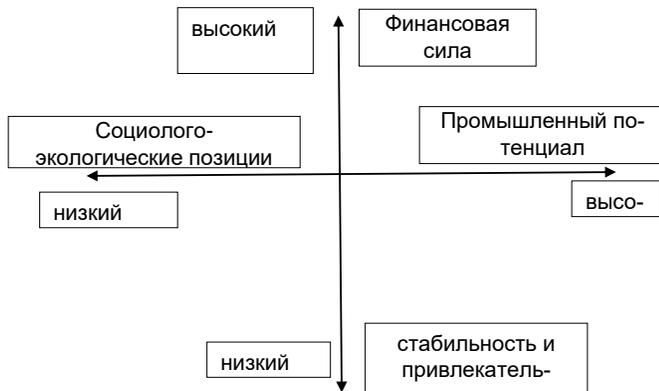


Рис. 8. Ось координат для определения текущей стратегической позиции компании

Соединив точки между собой, получается фигура с 4 прямыми. На основе полученной фигуры определяется текущее стратегическое состояние предприятия (агрессивное, конкурентное, оборонительное, консервативное).

Таким образом, одной из самых актуальных задач промышленных компаний в настоящее время является формирование эффективной системы планирования и прогнозирования, способной гибко ориентироваться к изменениям VUCA-среды.

Библиографический список

1. Cameron K., Whetten D. 1981. Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly* 26 (1): 525–544.
2. Chandler A. 1962. *Strategy and Structure*. MIT Press: Cambridge, MA.
3. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // *Harvard Business Review*. – 1972. – Vol. 50. – №4. – P. 37–46.
4. Hanks S. H., Watson C. J., Jansen E., Chandler G. N. 1993. Tightening the life cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high technology organizations. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 18 (2): 5–30.
5. Kazanjian R. K. 1988. Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. *Academy of Management Journal* 31 (2): 257–279.

6. Kimberly J. R. 1979. Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal* 22 (3): 437–457.
7. Lippitt G. L., Schmidt W. H. Crisis in a developing organization // *Harvard Business Review*. – 1967. – Vol. 45. – №6. – P.102-112.
8. Miller D., Friesen P. H. 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science* 30 (10): 1161–1183.
9. Quinn R. E., Cameron K. 1983. Organization al life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science* 29 (1): 33-51.
10. Torbert W. R. Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development // *Interpersonal Development*. – 1974. – Vol. 5. – №1. – P. 1-25.
11. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
12. Бажаев, М. М. Совершенствование методического подхода к формированию цепочки создания стоимости нефтяной компании // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. – 2018. – №6. – С. 30-30.
13. Бахрушина, М.А. *Управленческий анализ : учеб.пособие для вузов / М.А. Бахрушина*. – 5-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2008. – 399 с.
14. Бирюкова, В. В. Стратегическое управление устойчивым развитием нефтяной компании // *Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии*. – 2014. – №5 (39). – С. 105-112.
15. Борновалова, Т.И. Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации // *Вестник университета. Социология и управление персоналом*. – М.: №10 (26), 2006. – 1 п.л. (издание рекомендовано ВАК)
16. Будова, Е.В. Интегрированная модель жизненного цикла организации // *Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки*. – 2013. – №5. – С. 56-62.
17. Буренина, И. В. Система единых показателей оценки эффективности деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний / И. В. Буренина, В. А. Варакина // *Вестник евразийской науки*. – 2014. – №1 (20). – С. 6.
18. Волкова С. П. Методика SPACE-анализа // *Роль социально-гуманитарного знания в развитии интеллектуального потенциала нации : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 25 февраля 2021г. : Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2021. С. 34-37. – URL: <https://apni.ru/article/1977-metodika-space-analiza>*
19. Гараев Л. Г. Оценка эффективности инновационных проектов в нефтедобыче (на примере ОАО «Татнефть»): специальность 08.00.05 «Экономика

- и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – менеджмент)» – г. Казань, 2014. – 209 с.
20. Зиниша, О. С. Подходы к бизнес-планированию в VUCA мире / О. С. Зиниша, С. В. Лазариди // Вектор экономики. – 2019. – №1. – С. 73-73.
 21. Ивашковская, И. В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И. В. Ивашковская, Г. Н. Константинов, С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2004. №2(4). – С. 19-34.
 22. Ивушкина, Я. А. Оптимизация затрат путем совмещения ABC И LCC методов // Новый путь российской экономики: импортозамещение, инновационность, экономическая безопасность. – 2019. – С. 89-91.
 23. Пожарницкая, О.В. Современные тенденции развития нефтегазового комплекса : монография / О.В. Пожарницкая, И.В. Шарф, М.Р. Цибульникова и др. ; Томский политехнический университет. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 166 с.
 24. Клейменова, Т. И. Методы учета затрат на производство / Т. И. Клейменова, Е. А. Тюхова, О. А. Шапорова : JIT, SCA, LCC //Альманах «Научные записки Орел ГИЭТ». – 2010.
 25. Мальцева, А. В. Российский и зарубежный опыт методик учета затрат / А. В. Мальцева, Е. Л. Атабиева // IX Международный молодежный форум «Образование. Наука. Производство». – 2017. – С. 3267-3271.
 26. Мусина, Д. Р. Апробация методики оценки стратегии развития вертикально-интегрированной нефтяной компании на примере ОАО «АНК «Башнефть» / Д. Р. Мусина, Ю. А. Кашеварова // Электронный научный журнал Нефтегазовое дело. – 2013. – №1. – С. 418-427.
 27. Смирнова, О.О. Современный взгляд на историю формирования в России методологии и инструментария государственного стратегического планирования : монография / О.О. Смирнова // Социально-экономическое развитие территорий и хозяйственных комплексов в России и за рубежом. Часть I. – М.: Издательство «Перо», 2012. – 204 с. – С. 80-111.
 28. Чернышев, М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления : учебник / М.А. Чернышев и др. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 506 с.
 29. Тарасюк, В. М. Проблемы бизнес-прогнозирования добычи нефти на поздней стадии разработки месторождений и инструменты их решения: автореферат / В. М. Тарасюк. – М., 2007.
 30. Туяна, Б.Ц. Научно-методические подходы к определению сущности социально-экономического прогнозирования // Статистика и математические методы в экономике. -2013. №1. – С. 166.

31. Хасанова, Г. Ф. Методическое обеспечение стратегического планирования развития нефтесервисных компаний : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Хасанова Гузель Фуатовна; [Место защиты: Тюмен. гос. нефтегаз. ун-т]. – Уфа, 2015. – 161 с.
32. Шемякин, Е. Л. Анализ факторов внешней среды вертикально-интегрированной нефтяной компании (на примере ОАО «Роснефть») / Е. Л. Шемякин. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – №14 (118). – С. 417-420. – URL: <https://moluch.ru/archive/118/32676>.
33. Широкова Г. В. Жизненные циклы российских предпринимательских фирм: методология исследования и основные стадии: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05. – СПб: Высшая школа менеджмента. 2010. – 463 с.
34. ПАО «Роснефть» : официальный сайт. – URL: <https://www.rosneft.ru>
35. ПАО «Татнефть» : официальный сайт. – URL: <https://www.tatneft.ru/>
36. ПАО «Газпромнефть» : официальный сайт. – URL: <https://www.Gazpromneft.ru>
37. Компания «ЛУКОЙЛ» : официальный сайт. – URL: <https://lukoil.ru>
38. ПАО «Русснефть» : официальный сайт. – URL: <https://russneft.ru>
39. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – URL: www.gks.ru
40. Smart-lab : официальный сайт. – URL: <https://smart-lab.ru/>