

УДК 330.88

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ТЕОРИИ КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ НА ПРИМЕРЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ НЕФТЕХИМИЧЕСКОГО И НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРОФИЛЯ

© О. А. Федорова

Уфимский государственный университет экономики и сервиса
Россия, Республика Башкортостан, 450078 г. Уфа, ул. Чернышевского, 145.
Тел.: +7 (917) 797 80 74; факс: +7 (347) 252 08 06.
Email: olgaf79@mail.ru

Успех фирмы зависит от системного анализа финансово-хозяйственного состояния предприятия и принятия управленческих решений для дальнейшего его развития и перехода в новую фазу жизненного цикла организации.

В статье рассмотрены наиболее известные модели корпоративного развития предприятия, предложенные Л. Грейнером, И. Адизесом, К. Пумпином и Д. Прейнджем, Н. Кондратьевым и П. Дракером, с позиции развития предпринимательской деятельности предприятий нефтехимического и нефтеперерабатывающего профиля.

В работе выявлены внешние и внутренние причины кризиса, описаны их особенности, влияющие на принятие управленческого решения. Выделены параметры для устойчивого управления: нормативный уровень, стратегические действия и расходы для создания устойчивых конкурентных преимуществ, устойчивое развитие (ресурсы и навыки).

В качестве одного из критериев оценки развития предпринимательской деятельности предложено использовать годовой объем чистой прибыли. Транснациональные компании нефтехимического и нефтеперерабатывающего профиля на основе этого показателя могут создать «кривую жизненного цикла предприятия», провести анализ как внутренне финансово-хозяйственного состояния, так и внешнеполитического, конкурентоспособного состояния с целью своевременного принятия «правильного» решения и предотвращения предприятия от гибели.

Ключевые слова: конкурентоспособность, модель управления, жизненный цикл деятельности предприятия, инновации, предпринимательская деятельность, фаза развития.

Одной из задач на современном этапе развития транснациональной компании нефтехимического и нефтеперерабатывающего профиля (далее – ТКНХиНПП) является разработка механизма принятия управленческих решений в предпринимательских структурах с целью усиления продолжительности жизнедеятельности организации.

ТКНХиНПП зависят от своего сырьевого продукта – нефти. Известно, что при нынешнем уровне добычи традиционной нефти, запасы ее на территории Российской Федерации существенно сокращаются [1–5]. К настоящему времени начальные запасы нефти в стране уже выработаны более чем на 50%, в европейской ее части – на 65%, в т.ч. в Урало-Поволжье – более чем на 70% [4].

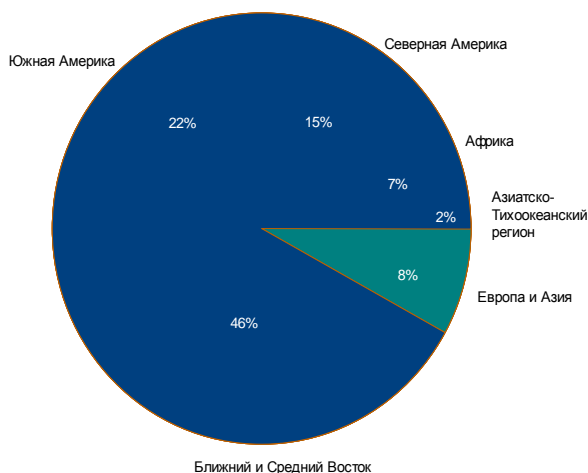


Рисунок 1. Доказанные мировые запасы нефти по состоянию на 2013 г. [6].

Мировые доказанные запасы нефти к концу 2013 г. составляли 238.2 трлн. т, из них на Российскую Федерацию приходилось 12.7 трлн. т. Мировая добыча

нефти за 2013 г. составила 4130.2 млн. т, в т.ч. в Российской Федерации – 531.4 млн. т.

Увеличение переработки нефти в России за период 2000–2010 гг. происходит как за счет роста загрузки действующих предприятий, так и за счет строительства новых НПЗ средней и малой мощности. Так, появились новые предприятия в Республике Марий Эл (Марийский НПЗ), в Ростовской области (Новошахтинский НПЗ), в Краснодарском крае (Ильинский НПЗ), на юге Тюменской области (Антипинский НПЗ), НПЗ «ТАНЕКО» в Татарстане [7].

Следовательно, возникает ряд вопросов. Первый из них: «Как отразятся на жизненном цикле ТКНХиНПП сокращение запасов нефти и появление на рынке новых конкурентов, а также кризисы и другие экономические, политические, экологические факторы?». Второй вопрос звучит так: «Какие меры необходимо предпринять руководству компаний сегодня, чтобы организации жить завтра?».

Для сокращения неопределенных повседневных ситуаций необходимо осуществлять системный подход к принятию решений, которые смогут стать «верными» в долгосрочной перспективе.

Управленец в силу постоянной изменчивости конъюнктуры рынка должен уметь ставить перед собой задачи в области продления жизненного цикла организации. Например, в связи с этим П. Ниерманом [8] были сформулированы три основные задачи системного управления: выявление ситуаций, решение которых возможно с помощью методов управления; сбор информации, необходимой для принятия решений; использование методов или приемов, которые могут поддержать принятые решения.

Методы и технические приемы принятия управленческих решений используются исключительно с целью уменьшения размеров неопределенности до приемлемого уровня. Руководство организации должно быть всегда в курсе сложившихся ситуаций, своевременно реагировать на элементы, тормозящие про-

цесс развития организации. Например, к ним относятся: а) внешние негативные факторы; б) отсутствие информации; в) недостаточность анализа для того, чтобы принимать решения. К сожалению, при наличии перечисленных факторов неопределенность может оставаться в любом решении.

Детальный анализ моделей корпоративного развития предприятия сможет приблизить нас к выбору определенной модели для решения поставленных нами выше задач.

К разряду наиболее известных сегодня можно отнести следующие модели корпоративного развития:

– модель корпоративного развития по Л. Грейнеру [9]; ее специфика заключается в том, что компания проходит пять различных стадий развития: а) рост через креатив; б) рост через направление; в) рост через делегирование; г) рост через координацию; д) рост через сотрудничество. Сама эффективность руководства в кризисные периоды заключается в том, что менеджеры адаптируют практическое управление, внося изменения в существующую систему, либо изменяют ее полностью. Компания при условии успешного управления реорганизацией и реструктуризацией достигает следующей фазы. Однако если это не происходит, то развитие ее замедляется, и компания в течение фазы «страдает» или в худшем случае возникает полная экономическая нестабильность, что ведет ее к исчезновению на рынке.

Данная модель имеет два недостатка. Суть первого заключается в том, что сама организация рассматривается с начала ее существования, т.е. с момента воплощения в жизнь творческой идеи, которая развивается, и переходит в различные стадии своей жизнедеятельности. Вторым недостатком является логическим продолжением первого, поскольку требует ответа на вопрос: «В какой период времени следует переходить к следующей стадии развития, и когда наступает кризис?». Отметим, что для ТКНХиНПП с функционирующей уже материально-технической базой, имеющей свой штат специалистов, которой требуется в соответствующее время перейти на новый инновационный выпуск энергетической продукции, данная модель невозможна.

– модель корпоративного развития по И. Адизесу [10], характеризуется тем, что организация рассматривается с позиций живого организма, со своим жизненным циклом. Этот цикл зависит от предсказуемых и повторяющихся шаблонов поведения и включает основные фазы развития: а) начальное рождение; б) ухаживание; в) младенчество; г) бурные годы (или «Давай-давай»); д) юность (второе рождение и взросление); е) расцвет (ранний и поздний); ж) признаки старения (упадок); з) старение (аристократизм); и) окончательный упадок (салем-сити, бюрократизм); к) смерть.

Основным недостатком данной модели является наличие фазы смерти предприятия, т.е. здесь она неизбежна, что, по сути, характерно живому организму. Данная модель корпоративного развития неприемлема для прогнозных расчетов ТКНХиНПП, поскольку наша задача сводится к быстрой адаптации в условиях изменчивости рынка.

– Модель корпоративного развития по К. Пумпину и Д. Преинджу [11] основана на предположении, что деятельность организации состоит из циклических процессов. При этом прогнозируются критические точки или изменения, более или менее стабильной фазы в период значительного волнения. Авторы описывают в своей модели следующие циклы: а) пионерские

компании; б) рост компаний; в) зрелость; г) поворот (изменение) компаний. Получается, что развитие компании или ее рост в течение всего жизненного цикла остается ни постоянным, ни непрерывным. Сама истинная история довольно неравномерна, так как прерывистость нарушений и кризисов сопровождается необходимостью изменений.

Недостатком данной модели считается то, что она рассчитана на молодые, начинающие организации, у которых нет своей материально-технической базы.

– Модель развития жизненного цикла предприятия по Н. Кондратьеву и П. Дракеру [12] под названием «Пятидесятилетний Кондратьев цикл» в свое время была основана на сменяющихся циклах подъемов и спадов в мировой экономике. Суть данной модели сводится к тому, что каждые пятьдесят лет происходит технологическое или инновационное изменение. Однако последние двадцать лет этого цикла имеют свою специфику: на первый взгляд кажется, что технологический процесс в развивающейся отрасли исключительно преуспевает, но рекордная прибыль (т.е. фактически выплаты капитала, необходимые в отрасли – прим. автора), перестает расти. Этот период всегда ограничивается двадцатью годами, и сопровождается внезапными кризисами, которые усиливаются еще и паникой. Следующие двадцать лет характеризуются застоєм, во время которого новые, появляющиеся технологии не могут произвести достаточного количества рабочих мест и заставить саму экономику вырасти снова. В сложившейся ситуации даже правительство бывает не в силах что-либо предпринять.

Последняя модель наиболее близка к тому, что ТКНХиНПП нужны инновационные изменения для продолжения своей жизнедеятельности. Для внедрения инновационных изменений и последующей реализации нового ассортимента энергетической продукции нужно не одно десятилетие. Эти причины активизируют целесообразность рассмотрения производства биотоплива [13] или производства энергетической продукции с использованием возобновляемых источников энергии, например, торфа [4].

Согласно исследованиям British Petroleum [14], рост первичных акций компаний с восполняемыми источниками энергии, в том числе и биотоплива, существенно растет по сравнению с первичными акциями компаний нефтяной, газовой, атомной промышленности.

Итак, все модели показывают прерывистые курсы корпоративного развития.

Менеджеру необходимо уметь вовремя принимать решения и изменять ситуацию в течение всего времени развития. Стабильные фазы роста могут быть заменены или прерваны критическими точками во времени. При этом неизбежны кризисы, но не обязательно негативные. Напротив, они активизируют управление к стимулированию и дают возможность разорвать старые структуры, чтобы ликвидировать привычные шаблоны и освободить место для новых идей, новаций и, следовательно, нового роста. Если признаки кризиса уже определены руководством, и по ним вовремя приняты соответствующие решения, то компания может продолжать расти, изменяться и войти в следующую фазу развития. В этом случае неизбежно наступает момент, когда существующие структуры, процессы, системы или подходы к управлению уже недостаточны. В данной ситуации остается только одно «радикальное изменение» [15] – революция, или полная реорганизация компании.

Таким образом, управление всегда сталкивается с зависимостью от развития компании и соответствующей

шего роста, с новыми решениями проблем. При этом руководству бывает даже довольно трудно ответить на один единственный вопрос: «На каком этапе ему принимать решения?».

Создание модели корпоративного развития есть первая основа для анализа фаз компании, которая занимается предпринимательской деятельностью. Однако рассмотренные автором модели не имеют четких критериев для оценки различных этапов.

Исходя из вышеизложенных сведений, управленец должен уметь работать с имеющейся информацией. Опираясь именно на полученную информацию, руководство организации сможет: 1) определить на каком жизненном отрезке находится компания в настоящее время; 2) осуществить переход на следующий этап эволюционного развития. К сожалению, сегодня, с одной стороны, отсутствует специальная сетка для определения состояния развития бизнеса, на основе которой можно было бы дать оценку управлению деятельностью предприятия. С другой стороны, наличие этой сетки могло бы способствовать и определению местонахождений данных ситуаций с целью принятия решений.

Для примера, «кривую жизненного цикла предприятия» можно оценить такими показателями, как «выручка», «прибыль», «чистая прибыль». Так, на рис. 2 приведен график чистой прибыли транснациональной группы компании ОАО «ЛУКОЙЛ» [16] за период 1999–2013 гг.



Рисунок 2. Динамика чистой прибыли группы компании ОАО «ЛУКОЙЛ» за период 1999–2013 гг.

Согласно содержанию моделей «жизненного цикла предприятия», рассмотренных выше, и рис. 2, рост «чистой прибыли» группы компании ОАО «ЛУКОЙЛ» осуществлялся в периоды 1999–2000 гг., 2002–2007 гг., 2009–2012 гг., а снижение – в 2000–2002 гг., 2007–2009 гг., 2012–2014 гг. Таким образом, можно предположить, что кризис для данной компании длится не более 2-х лет, после чего идет подъем, следовательно, принимаются верные решения, которые изменяют ситуацию положительно для продолжительности жизненного цикла. График определенно показывает в целом успешный рост и развитие для предприятия за период 1999–2013 гг. несмотря на кризисные моменты в деятельности организации. Последующие 20 лет, согласно теории Кондратьева, возможен застой, и кризисы будут чаще, пока не произойдет инновационное, технологическое изменение.

Для оценки управления и предположения местонахождения в жизнедеятельности организации необходимо определить причины ее нестабильности, т.е. кризиса.

Для предприятий [17] различают следующие причины кризиса:

1. *Внешние причины*, которые не могут повлиять на хозяйствующие субъекты, такие как:

1.2. Международные факторы – они основываются на причинах общеэкономического характера (например, состояние мировой финансовой системы, экономическое состояние ведущих стран), стабильности международной торговли, международной конкуренции.

1.3. Национальные факторы – они основываются на причинах политического, культурного, экономико-географического и научно-технического характера.

2. *Внутренние причины* кризиса основываются на результатах деятельности самого предприятия. Предприятие попадает в кризисное состояние под влиянием следующих причин:

2.1. Конструкторско-технологические причины – они объясняются техническим износом и отсталостью отечественных производителей по сравнению с зарубежными фирмами-конкурентами. Ограниченное использование или отсутствие инновационных технологий, медленное внедрение новых технологий, а также застой приводят предприятие к разрушающим последствиям.

2.2. Финансовые причины – они отражаются в передаче продукции на реализацию с отложенной на длительный срок оплатой, что приводит к отсутствию оборотных средств на возобновление производства. Заключение бартерных сделок и взаимозачетов приводит к уменьшению доли денежных средств в структуре выручки предприятия и другие причины.

2.3. Экологические причины: загрязнение окружающей среды, увеличение электропотребления, использование новых, не всегда качественно опробованных технологических методов и другие причины.

2.4. Внутрифирменное экономическое управление – оно представляет собой отсутствие экономической мотивации управленческого персонала на снижение затрат, рост выручки и загрузки производственных мощностей; наличие теневых предпринимательских доходов у главных специалистов и руководителей предприятия, отсутствие финансовой ответственности подразделений за результаты их работы на рынках продукции и услуг является причиной кризиса.

Таким образом, зная предпосылки кризисных ситуаций, руководству предприятия необходим метод принятия управленческих решений для анализа оперативной информации, решения возникающих вопросов и последующего контроля.

Для продолжительности жизненного цикла предприятия огромную роль играют внедрение в свое производство новшеств. Новшества могут быть покупными или собственной разработки, а инновации как результат внедрения новшеств могут осуществляться только в самой организации [18].

Рассуждения исследователя сводятся к тому, что инновации не могут продаваться, продаются новшества для превращения их в инновации в сфере потребления.

Отсюда следует, что необходима такая модель устойчивого корпоративного управления, при котором стратегические действия будут конкурентоспособны на рынке.

Авторы S. Egnolff и N. Horn [19] выделяют следующие основные параметры устойчивого корпоративного управления:

1. *Нормативный уровень.*

На уровне нормативного регулирования необходимо четко описать руководящие принципы в соответствии с формой собственности компаний, а также определить общие корпоративные цели и значения, которые будут представлять компанию.

2. Стратегия и конкурентные преимущества.

Стратегические действия и расходы для создания устойчивых конкурентных преимуществ. Основная идея параметра заключается в создании устойчивых конкурентных преимуществ путем организации такой рыночной и конкурентной позиции, при которой вызывает трудности у конкурентов. Задачи управления заключаются: а) в обеспечении успеха на рынке в настоящее время; б) в создании потенциала успеха на рынке в будущем.

3. Устойчивое развитие (ресурсы и навыки).

Ресурсы и опыт изначально определяются как актив компании. Это устойчивое конкурентное преимущество может быть создано при условии не подражания конкурентам, а именно: продукция или ресурсы труднозаменяемы; технология не может быть передана другим фирмам; продукцию или ресурсы невозможно или трудно получить на рынке; поток производства разработан с исторической индивидуальностью; имеет постоянный характер.

3.1. Высокий коэффициент капитала и хорошая ликвидность.

Высокий коэффициент капитала обеспечивает финансовую независимость от банков или институциональных инвесторов, тем самым ограничивая их способность влиять на стратегию, маркетинг и выбор продукта. Использование внешнего капитала и дохода от собственного производства в комплекте может быть эффективным долгосрочным инвестиционным решением, который в свою очередь связан в будущем с ликвидностью. Это позволяет предприятию вести оптимальное управление денежно-кредитной политикой.

3.2. Сильные стратегические навыки лидера.

Оперативные действия руководства относятся к устойчивому управлению предприятия и изложены в качестве пути дальнейшего стратегического развития компании. Действия сильного руководства, исходя опять же из рыночных обстоятельств, относятся к постоянству в своих решениях относительно выбранной стратегии с учетом непрерывной корректировки.

3.3. Управление «диалог – ориентир».

Предпосылкой для подлинно устойчивого управления и руководства компанией считается реализация идей через общение путем соответствующего диалога между руководством и работниками.

3.4. Культура устойчивости.

Миссия корпоративной культуры в долгосрочной перспективе обычно прописана. Однако устойчивость компаний определяет не только сформулированная модель, но и связанные с ней ценности – нормативный характер поведения, который и определяет будущие ориентиры. Это – открытость к инновациям, необходимость к постоянной готовности реорганизации, экономия, устойчивое и долгосрочное мышление, планирование и соответствующие действия, дисциплина и высокий уровень приверженности.

3.5. Компетенции работников.

Одним из важных критериев устойчивого развития являются компетенции работников (применение теоретических знаний и практических навыков). Компетенции работников являются одним из составляющих успеха предприятия.

3.6. Инновации.

Инновации компании являются основным источником конкурентного преимущества. Новые технологии и продукты должны подвергаться критическому анализу и отвечать на следующие вопросы:

- содержание новизны (что нового?);
- интенсивность (как быстро?);

- связанная тема (для кого новая?);
- процесс (где она начинается, где же инновация?);
- нормативное содержание (реализация будет успешна?).

Технологические изменения как ресурс компании обеспечивают ее жизнеспособность в будущем.

3.7. Управление персоналом.

Успех организации в долгосрочной перспективе в значительной части зависит от профессионального опыта, навыков и возможностей сотрудников. Если сотрудники воспринимаются как стратегически нужный ресурс и источник предпринимательского успеха, то в этом случае управление человеческими ресурсами должно быть не вспомогательным процессом, а источником создания в концепции цепочки стоимости.

Выводы.

При сокращении доказанных объемов нефти на территории Российской Федерации для ТКНХиНПП необходимо увеличить географию рынков поставщиков.

Руководству ТКНХиНПП для обеспечения дальнейшей жизнедеятельности необходимо рассмотреть вопрос о создании производства инновационного ассортимента энергетической продукции.

Для прогнозирования жизненного цикла организации руководству требуется анализировать экономические показатели предыдущих лет (например, такие как «выручка», «прибыль», «чистая прибыль»), рассматривать положительные решения, которые выводили предприятие из кризисных периодов, проводить систематический мониторинг технического, политического, экологического и экономического состояния.

Принятие решения может быть достигнуто в результате моделирования сценариев жизненного цикла предпринимательской деятельности. Это поможет предприятию избежать его гибели и принять необходимые меры для достижения успеха на рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кондрашова Н. К., Кондрашов Д. О. Химическая технология природных энергоносителей и углеродных материалов. Ч. I. Уфа: ООО «Монография», 2010. 149 с.
2. Ахметов С. А., Ишмияров М. Х., Веревкин А. П., Докучаев Е. С., Малышев Ю. М. Технология, экономика и автоматизация процессов переработки нефти и газа. М.: изд-во «Химия», 2005. 736 с.
3. Брагинский О. Б. Нефтегазовый комплекс мира. М.: изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, 2006. 460 с.
4. Энергетическая стратегия России на период до 2030 г. Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 ноября 2009 г. №1715-р.
5. Кокорев В. И. Техничко-технологические основы инновационных методов разработки месторождений с трудно извлекаемыми и нетрадиционными запасами нефти. Дисс. ... д-ра тех. наук. М., 2010. 318 с.
6. BP Statistical Review of World Energy. 2014. URL: <http://www.bp.com>
7. Челбаева Л. Г. Пути рационального развития нефтепереработки в России // Нефтегазовая энергетика. 2011. №4 (42). С. 66–71.
8. Niermann P. F.-J., Riddermann R. M. Managemententscheidungen in der Unternehmensentwicklung // Exzellente Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014. P. 55–80.
9. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organization Grow // Harvard Business Review. 1972. V. 50. №4. P. 37–46.
10. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
11. Pümpin C., Prange J. Management der Unternehmensentwicklung – phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. Frankfurt: Campus-Verl, 1991. 276 p.
12. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper Collins Publishers, 1985. 277 p.
13. Басков В. Н., Колос В. А., Сапьян Ю. Н. Биотопливо из растительного сырья: производство, потребление, энер-

- гоэффективность // Сельскохозяйственные машины и технологии. 2010. №6. С. 13–18.
14. BP Energy Outlook 2035. 2015. URL: <http://www.bp.com>
 15. Foster R. N. Innovation: The Attacker's Advantage. London: Pan Books Ltd, 1987. 316 p.
 16. Федорова О. А. Влияние качества принятия управленческих решений на экономическое состояние транснациональной корпорации нефтяного профиля // Проблемы и тенденции развития инновационной экономики: международный опыт и российская практика: сб. науч. тр. по материалам 3-й междунар. науч.-практ. конф., 18–20 марта 2015 г. Уфа: УГНТУ.
 17. Балдин К. В., Зверев В. С., Рукоусев А. Н. Антикризисное управление: макро- и микроуровень. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2007. 280 с.
 18. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2012. 448 с.
 19. Egnolff S., Horn N. Gewappnet für die Krise: Aspekte nachhaltiger ökonomischer Unternehmensführung // Fokus: profil 2009. URL: http://fokusprofil.de/downloads/gewappnet%20fuer%20die%20krise_aspekte%20nachhaltiger%20oekonomischer%20unternehmensfuehrung.pdf

Поступила в редакцию 31.03.2015 г.

**ANALYSIS OF CURRENT STATE THEORY OF CORPORATE
DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF TRANSNATIONAL COMPANIES
PETROCHEMICAL AND REFINING PROFILE**

© O. A. Fedorova

*Ufa State University of Economics and Service
145 Chernyshevsky St., 450078 Ufa, Republic of Bashkortostan, Russia.*

*Phone: +7 (917) 797 80 74.
Email: olgaf79@mail.ru*

The company's success depends on the system analysis of the financial condition of the company and management decisions for further development and the transition to a new phase of the organization's life cycle. The article deals with the most famous model of corporate enterprise development proposed by L. Greiner, I. Adezis, K. Pumpin and D. Prange, N. Kondratyev and P. Drucker, from the perspective of business development of the petrochemical and refinery profile. The external and internal causes of the crisis of their characteristics that affect management decisions are revealed. Sustainable management parameters are identified such a normative level, strategic actions and expenses for creating sustainable competitive advantages, sustainable development (resources and skills). One of the criteria for assessing the development of entrepreneurial activity is proposed to use the annual net profit. On the basis of this index transnational petrochemical and refining companies can create a "curve of the enterprise life cycle" and analyze domestic financial and economic state and external political competitive state in order to take "correct" well-timed decisions and prevent the company from death.

Keywords: *competitiveness, governance model, the life cycle of the enterprise, innovation, entrepreneurship, the development phase.*

Published in Russian. Do not hesitate to contact us at bulletin_bsu@mail.ru if you need translation of the article.

REFERENCES

1. Kondrashova N. K., Kondrashov D. O. Khimicheskaya tekhnologiya prirodnykh energonositelei i uglerodnykh materialov. Ch. I [Chemical technology of natural fuels and carbon materials. Part 1]. Ufa: OOO «Monografiya», 2010.
2. Akhmetov S. A., Ishmiyarov M. Kh., Verevkin A. P., Dokuchaev E. S., Malyshev Yu. M. Tekhnologiya, ekonomika i avtomatizatsiya protsessov pererabotki nefiti i gaza [Technology, economics and automation of oil and gas processing]. Moscow: izd-vo «Khimiya», 2005.
3. Braginskii O. B. Neftegazovyi kompleks mira [Oil and gas complex of the world]. Moscow: izd-vo «Neff' i gaz» RGU nefiti i gaza im. I. M. Gubkina, 2006.
4. Energeticheskaya strategiya Rossii na period do 2030 g. Utv. rasporyazheniem Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 13 noyabrya 2009 g. No. 1715-r.
5. Kokorev V. I. Tekhniko-tekhnologicheskie osnovy innovatsionnykh metodov razrabotki mestorozhdenii s trudno izvlekaemymi i netraditsionnymi zapasami nefiti. Diss. ... d-ra tekhn. nauk. Moscow, 2010.
6. VR Statistical Review of World Energy. 2014. URL: <http://www.bp.com>
7. Chelbaeva L. G. Neftegazovaya energetika. 2011. No. 4 (42). Pp. 66–71.
8. Niermann P. F.-J., Riddermann R. M. Exzellente Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014. Pp. 55–80.
9. Greiner L. E. Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. No. 4. Pp. 37–46.
10. Adizes I. Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii [Management of corporation lifecycle]. Saint Petersburg: Piter, 2007.
11. Pümpin S., Prange J. Management der Unternehmensentwicklung – phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. Frankfurt: Campus-Verl., 1991.
12. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper Collins Publishers, 1985.
13. Baskov V. N., Kolos V. A., Sap'yan Yu. N. Sel'skokhozyaistvennye mashiny i tekhnologii. 2010. No. 6. Pp. 13–18.
14. BP Energy Outlook 2035. 2015. URL: <http://www.bp.com>
15. Foster R. N. Innovation: The Attacker's Advantage. London: Pan Books Ltd, 1987.
16. Fedorova O. A. Problemy i tendentsii razvitiya innovatsionnoi ekonomiki: mezhdunarodnyi opyt i rossiiskaya praktika: sb. nauch. tr. po materialam 3-i mezhdunar. nauch.-prakt. konf., 18–20 marta 2015 g. Ufa: UGNTU.
17. Baldin K. V., Zverev V. S., Rukosuev A. N. Antikrizisnoe upravlenie: makro- i mikrouroven' [Crisis management: macro and micro level]. Moscow: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i KO», 2007.
18. Fatkhutdinov R. A. Innovatsionnyi menedzhment [Innovation management]. Saint Petersburg: Piter, 2012.
19. Egnolff S., Horn N. Gewappnet für die Krise: Aspekte nachhaltiger ökonomischer Unternehmensführung. Fokus: profil 2009. URL: http://fokusprofil.de/downloads/gewappnet%20fuer%20die%20krise_aspekte%20nachhaltiger%20oekonomischer%20unternehmensfuehrung.pdf

Received 31.03.2015.