

УДК 338.242.2

**АНАЛИЗ МЕТОДОВ, ПРИМЕНЯЕМЫХ НЕФТЕСЕРВИСНЫМИ
КОМПАНИЯМИ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ**

**ANALYSIS OF METHODS APPLIED BY OIL-SERVICE COMPANIES
IN THE PROCESS OF STRATEGIC PLANNING**

Хасанова Г. Ф.

**Уфимский государственный нефтяной технический университет,
г. Уфа, Российская Федерация**

G.F. Khasanova

**Ufa State Petroleum Technological University,
Ufa, Russian Federation**

Аннотация. Автором рассмотрены этапы развития подходов и инструментов стратегического планирования, проведен анализ недостатков каждого подхода и сформированы условия, при которых целесообразно использовать различные инструменты стратегического планирования. Систематизированы основные этапы эволюции научных школ: стратегического планирования, дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивная школа, обучения, власти, культуры, внешней среды, конфигурации.

Представлены современные подходы к стратегическому планированию, широко применяемые в практической деятельности отечественными и зарубежными компаниями. Исследована практика применения нефтесервисными компаниями современных подходов стратегического планирования развития, выявлен ряд отличий российских и иностранных компаний. Стратегическое планирование развития

иностранных компаний носит долгосрочный характер. Несмотря на то, что есть четко закрепленный план, по факту планирование является очень гибким и при малейшем изменении рынка моментально вносятся корректировки в созданный план и подстраивается под сложившуюся ситуацию. Большое внимание в вопросе стратегического планирования уделяется проблемам повышения производительности производства, а также увеличению стоимости бизнеса.

Изучение опыта стратегического планирования российских нефтесервисных компаний показывает, что они активно используют такие стратегические направления как интеграция, диверсификация, выход на новые рынки. На основании проведенного исследования выявлены основные проблемы стратегического планирования развития российских нефтесервисных компаний. Отечественные компании имеют затруднения в проведении анализа и прогнозировании экономических процессов внутри компании, определении своей стратегической позиции на рынке, разработке и оценке альтернативных вариантов развития. Определена необходимость совершенствования методического обеспечения стратегического планирования развития нефтесервисных компаний с учетом отраслевых особенностей.

Abstract. In the article the author considers the stages of development of strategic planning approaches and tools, analyzes the shortcomings of each approach, and creates conditions under which it is expedient to use various strategic planning tools. The main stages of the evolution of scientific schools of strategic planning are systematized: school of design, planning, positioning, entrepreneurship, cognitive school, teaching, power, culture, environment, and configuration.

Presented are modern approaches to strategic planning, widely applied in practice by domestic and foreign companies. The practice of using modern approaches to strategic development planning by oilfield service companies has been studied, and a number of differences between Russian and foreign

companies have been revealed. Strategic planning for the development of foreign companies is of a long-term nature. In spite of the fact that there is a well-defined plan, in fact planning is very flexible and with the slightest change in the market, corrections are immediately made to the created plan and are adjusted to the current situation. A great deal of attention is paid to the problems of increasing the productivity of production, as well as to increasing the cost of business.

Studying the experience of strategic planning of Russian oilfield service companies shows that they actively use such strategic directions as integration, diversification, access to new markets. Based on the study, the main problems of strategic planning for the development of Russian oilfield services companies were identified. Domestic companies have difficulties in conducting analysis and forecasting of economic processes within the company, determining their strategic position in the market, developing and evaluating alternative development options. The need to improve the methodological support of strategic planning for the development of oilfield service companies, taking into account industry specifics, is determined.

Ключевые слова: рынок нефтесервисных услуг; стратегическое планирование; подход; внешняя среда; развитие; конкурентоспособность; сценарное планирование; цель; показатель; эффективность.

Key words: market of oilfield services; strategic planning; an approach; external environment; development; competitiveness; scenario planning; target; index; efficiency.

В настоящее время многие нефтесервисные компании имеют трудности, касающиеся вопросов стратегического планирования, позволяющие действительно повышать их конкурентоспособность [8]. Лишь крупные нефтесервисные компании имеют достаточный уровень компетенции руководителей для разработки эффективного

стратегического плана [10]. В процессе разработки стратегического плана развития менеджерам и исполнителям приходится использовать множество инструментов и методов анализа внутренней и внешней среды, проводить мониторинг десятков показателей для того, чтобы понять каковы перспективы развития компании. Для получения детального видения необходимо подбирать и комбинировать различные методы, что приводит к увеличению трудоемкости процедуры стратегического анализа [9]. В связи с этим, актуальным является вопрос анализа существующего методического инструментария, выявления достоинств и недостатков различных подходов и методов стратегического планирования.

Для обобщения и систематизации существующих подходов к стратегическому планированию изучены результаты исследования зарубежных и отечественных авторов. Стратегическое планирование предполагает разработку плана, который обеспечивает адаптацию предприятия к внешней среде [5], выбор перспективных направлений деятельности компании, определение потребности в ресурсах.

Основными этапами стратегического планирования являются:

1. Разработка миссии, видения компании, установление целей и подцелей на период планирования.
2. Анализ внутренней и внешней среды, выявление трудно копируемых ресурсов, ключевых компетенций компании.
3. Формирование стратегических альтернатив, разработка стратегии.
4. Установление потребности в ресурсах, их объемов и структуры, необходимых для достижения поставленных целей [2, 3].
5. Реализация стратегического плана и контроль за его выполнением.

Методика стратегического планирования представляет собой совокупность методов, способов расчета и обоснования значений плановых показателей, а также порядок разработки плана.

Сам термин «стратегическое планирование» впервые введен 60-70-х годах 20 века для разграничения планирования, которое осуществляется на

высшем корпоративном уровне, и текущим планированием. Изначально стратегическое планирование являлось долгосрочным, осуществлялось на основе перенесения существующих тенденций развития компании на перспективу. Такой подход давал хорошие результаты в период экономического роста, но оказался неспособным обеспечить прогнозирование деятельности компании в изменяющихся условиях внешней среды.

Новые условия функционирования компаний способствовали изменению и разработке концептуальных положений в области долгосрочного планирования, которое стало носить целевой характер. То есть ресурсы стали позиционироваться как средство для достижения целей, а план состоял из нескольких альтернативных вариантов изменения внешней среды.

Такое направление получило название «стратегическое планирование» и впервые стало применяться наиболее крупными и успешными предприятиями развитых стран. Автором рассмотрены основные этапы эволюции и соответствующие им школы стратегического планирования. Всего выделено десять научных школ:

Школа дизайна. Широкое распространение получила в 1960-е годы. Ее основателями являются: Ф. Селзник, А. Чандлер, С. Кристенсен, К. Эндрюс. Предложенная модель стратегического планирования предполагает: 1) анализ внешней среды посредством выявления возможностей и угроз, а также ключевых факторов успеха; 2) анализ внутренней среды через определение сильных и слабых сторон компании; 3) оценку и выбор стратегии с учетом ценностей и социальной ответственности высшего руководства; 4) выбор наилучшего варианта стратегии. Под стратегией авторами понимается результат творческого мыслительного процесса, предполагается, что каждая стратегия является уникальной. Функция разработки стратегии отводится высшему руководству.

Модель, предложенная основоположниками школы дизайна, имеет много сторонников, часто используется на практике, однако в ней недостаточное внимание уделено вопросам последовательного развития, появления новой стратегии, влияния существующей структуры на стратегию и участия других лиц в процессе разработки стратегии. Сторонники школы дизайна стремятся к упрощению процесса разработки стратегического плана, что может негативно отражаться на результатах в случае возникновения непредвиденных изменений внешней среды.

Школа планирования. Максимальное развитие получила в 1970-е годы. Основателями являются: И. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, С. Хофер, Р. Акофф [1]. Данная школа отличается от школы дизайна формализованным подходом к процессу формирования стратегии, и основана на разработке всевозможных процедур, позволяющих количественно представить цели компании.

Представителями рассматриваемой школы разработаны следующие этапы стратегического планирования: постановка задач; внешний аудит; внутренний аудит; оценка стратегии; конкретизация стратегии по срокам, выстраивание иерархии задач, бюджетов; составление программ реализации стратегии.

В основе модели стратегического планирования лежит конкретизация каждого шага с помощью алгоритмов, таблиц, программирование и распределение этапов планирования во времени. Большое внимание уделяется аналитической работе. Выбор наилучшего варианта стратегии осуществляется с позиции «формирования стоимости». Создание стратегического плана осуществляется профессиональными плановиками, а руководство выполняет контролирующую роль. Новыми подходами в рамках данной школы, широко применяемыми на практике в настоящее время, являются сценарное планирование и стратегический контроль. Сценарное планирование предполагает разработку наиболее вероятных

вариантов будущего. Стратегический контроль призван концентрировать внимание руководителей на выполнении стратегических задач.

Из недостатков рассматриваемой школы автором отмечена излишняя формализация всех этапов стратегического планирования, которая ведет к снижению активности творческого процесса разработки стратегии развития компании, и недостаточная вовлеченность руководства в процесс формирования стратегического плана.

Школа позиционирования - появилась в 1980-е годы, ее основатели: М. Портер, Р. Кац, Б. Джеймс, Дж. Куинн. В отличие от школ планирования и дизайна, школа позиционирования утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут быть использованы в конкретной ситуации [6]. Выбор таких стратегий позволяет занять выгодные рыночные позиции и повысить конкурентоспособность. Таким образом, процесс формирования стратегии, согласно школе позиционирования, заключается в осуществлении выбора определенной стратегической позиции на основе аналитических расчетов. Конечный выбор стратегии зависит от структуры и тенденций развития рынка.

Представителями данной школы разработаны матрицы BCG и McKinsey, модель пяти конкурентных сил Портера, набор конкурентных стратегий, схема ценностной цепочки.

Подход школы позиционирования прежде делает акцент на отраслевых и конкурентных факторах, и недооценивает использование внутренних возможностей компании.

Школа предпринимательства. Представители школы - О. Коллинс, Д. Мур, Б. Берда, Г. Минцберг, П. Друкер, Д. Макклеланд, Й. Шумпетер. Основатели данной школы утверждают, что процессом разработки стратегических планов должен управлять один человек – руководитель компании, которому должны быть присущи такие черты как интуиция, проницательность, опыт. Под стратегией понимается перспектива, которая

ассоциируется с идеей и интуитивным выбором направления развития, называемое «видение».

Подход школы предпринимательства хорошо применим к новым компаниям, недолго существующим на рынке. Его сильными сторонами являются максимальное применение творческого подхода, гибкость. Однако подход является рисковым, так как правильность выбора стратегии зависит от компетентности руководителя компании.

Когнитивная школа. Основоположники - М. Лайлс, Р.К. Регер, Э. Хафф, Г. Томас, Г. Саймон, С. Макридакис. Подход данной школы основан на положениях когнитивной психологии, процесс разработки стратегических планов исследуется сторонниками школы как познавательный процесс, все усилия направлены на понимание творческих актов, результатами которых являются стратегии. В рамках когнитивной школы представлены рекомендации для менеджеров по улучшению навыков анализа и структурирования информации.

Данная школа не рассматривает каким образом стратег должен обобщать большие массивы различной информации, что может приводить к искаженным результатам в процессе разработки стратегических планов, не пояснены механизмы оптимизации стратегии, необходимости ее адаптации к рыночным изменениям. В то же время, когнитивная школа первая из вышеперечисленных сделала акцент на том, что формирование стратегии – это ментальный процесс, в ходе которого стратеги не просто используют возможности внешней среды или выбирают наилучшую позицию на рынке, но могут создавать новую реальность и воплощать ее в жизнь.

Школа обучения, основоположники - Р.Лапьер, Ч.Линдблом, Г.Рэпп, С.Уинтер. Разработку стратегии представители этой школы рассматривают как процесс непрерывного индивидуального или коллективного обучения. Стратегическое планирование осуществляется по мере развития навыков,

самообучения организации. Стратегические инициативы исходят от тех, кто имеет способности для обучения.

В ходе исследования отмечено, что подход школы обучения не предполагает наличия четкого долгосрочного плана развития, стратегия формируется «на ходу», в зависимости от накопленного опыта, что может привести к негативным последствиям в случае нестабильности внешней среды.

Школа власти. Представители - А. Макмиллан, Д. Сарразин, Э. Петтигрю, Дж. Боуер, Й. Доза. Разработка стратегии в рамках данной школы рассматривается как процесс ведения переговоров между конфликтующими сторонами как внутри компании, так между компанией и внешней средой. Авторами школы описываются способы создания формальных и неформальных альянсов, деятельность которых направлена на получение большего контроля над всевозможными ресурсами.

Школа власти подчеркивает важность политических методов для осуществления стратегических изменений в тех случаях, когда приходится противостоять лицам, заинтересованным в сохранении текущего состояния компании. Однако чрезмерное увлечение политическими инструментами может приводить к деструктивным изменениям. Изучив основные положения школы власти, сделан вывод, что в данном подходе недостаточно внимания уделяется позитивному лидерству и организационной культуре.

Школа культуры развивалась в 1980-1990-е годы. Основатели - Э. Петтигрю, Д. Джонсон, С. Фельдман, Дж. Лорш, Дж. Спендер, К. Рот, Д. Дикс, Ф. Ригер. Согласно представлениям данной школы, формирование стратегии - это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании [6]. Подход, предложенный школой культуры, целесообразно применять на стадиях роста и зрелости компании, когда есть необходимость укрепления организационной культуры. В целом данный подход направлен на

установление постоянства в управлении, и может способствовать сопротивлению изменениям.

Школа внешней среды. Основоположники школы - Д. Миллер, Г. Минцберг, М. Хананн и Дж. Фриман. Представители школы подчеркивают приоритетную роль факторов внешней среды в процессе формирования стратегии. Компания должна гибко реагировать и адаптироваться под изменения внешнего окружения, в противном случае ей придется уйти с рынка. При этом руководство компании играет пассивную роль в стратегическом процессе.

Автором отмечена абстрактность стратегий, предложенных школой внешней среды, подход данной школы подразумевает лишь гибкое реагирование на изменение внешней среды, но не рассматривает варианты развития с помощью внутренних ресурсов.

Школа конфигурации. Основные представители школы - Д. Миллер, П. Хандавалл, М. Бир. Основная идея школы заключается в том, что любая компания в период стабильности представляет собой определенную конфигурацию организационных структур, форм, наборов стратегий. В переходный период происходит трансформация – квантовый скачок компании в новую конфигурацию. Таким образом, цель планирования стратегии заключается в обеспечении управления процессом перехода и сохранение устойчивости компании. Разработка стратегии может осуществляться через формальное планирование, систематический анализ или видение, индивидуальное или коллективное обучение, коллективную социализацию или реагирование на изменение внешней среды. То, какой вид примет конечная стратегия (планы, схемы, таблицы, позиции, перспективы или условия), зависит от конкретной ситуации, в которой находится компания.

Подход теории конфигурации наиболее целесообразно применять для крупных диверсифицированных компаний, которые долгое время сопротивляются стратегическим изменениям, так как с помощью резких

трансформаций достигается определенное развития компании. Однако для большинства компаний удобна модель постепенных изменений.

Результаты проведенного исследования эволюции подходов стратегического планирования систематизированы и представлены в таблице 1.

Таблица 1. Этапы развития подходов стратегического планирования

Школа планирования	Авторы	Основная идея	Инструменты стратегического планирования
Школа дизайна	Ф. Селзник, А.Д. Чандлер, С.Р. Кристенсен, К. Эндрюс, Дж.Л. Боуэр, Р.Г. Хамермеш,	Формирование стратегии - процесс осмысления	SWOT-анализ
Школа планирования	И. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, С. Хофер, Р. Акофф,	Формирование стратегии - формальный процесс.	Анализ темпов развития и регрессивные модели, различные имитационные модели.
Школа позиционирования	М. Портер, Р. Каца, Б. Джеймс, Дж. Куинн	Формирование стратегии - аналитический процесс	Сценарное планирование, концепция жизненного цикла товара, кривая опыта и база данных PIMS, модель GE/McKinsey, BCG, Shell, модель развития рынка товара, ADL/LC, модель пяти сил конкуренции, набор конкурентных стратегий, схема ценностной цепочки
Школа предпринимательства	О. Коллинс, Д. Мур, Б. Берда, Г. Минцберг, П. Друкер, Д. Макклеланд, Й. Шумпетер.	Формирование стратегии - процесс предвидения	
Когнитивная школа	М. Лайлс, Р.К. Редер, Э. Хафф, Г. Томас, Г. Саймон, С. Макридакис.	Формирование стратегии - ментальный процесс	
Школа обучения	Р.Лапьер, Ч.Линдблом, Г.Рэпп, С.Уинтер.	Формирование стратегии - развивающийся процесс	
Школа власти	А. Макмиллан, Д. Сарразин, Э. Петтигрю, Дж. Боуэр, Й. Доза.	Формирование стратегии - процесс ведения переговоров	

Школа планирования	Авторы	Основная идея	Инструменты стратегического планирования
Школа культуры	Э. Петтигрю, Д. Джонсон, С. Фельдман, Дж. Лорш, Дж. Спендер, К. Рот, Д. Дикс, Ф. Ригер.	Формирование стратегии - коллективный процесс	
Школа внешней среды	Д. Миллер, Г. Минцберг, М. Хананн и Дж. Фриман	Формирование стратегии - реактивный процесс	
Школа конфигурации	Д. Миллер, П. Хандавалл, М. Бир.	Формирование стратегии - процесс трансформации	

Кроме вышеперечисленных десяти научных школ, рассмотрены современные подходы к стратегическому планированию, широко применяемые в практической деятельности отечественными и зарубежными компаниями.

Подход «сверху-вниз» применяется в компаниях с централизованным стилем управления. Высшее руководство намечает направления работ, формирует цели и устанавливает плановые показатели, затем спускает их на уровень подразделений. Отмеченными достоинствами подхода являются простота организации процесса планирования, сокращение времени разработки планов, однако применение рассматриваемого подхода может привести к возможным ошибкам в связи с наличием факторов, касающихся специфики деятельности отдельных подразделений, которые трудно учесть высшему руководству.

Другой подход представляет собой процесс стратегического планирования «снизу-вверх». В рамках этого подхода выявление проблем, постановку задач, целей, разработку планов осуществляют подразделения компании, а высшее руководство согласовывает предложения.

Первый и второй подходы являются противоположными и представляют полярные точки зрения относительно процесса стратегического планирования. В результате их объединения возникает

комбинированный подход, согласно которому высшее руководство компании определяет основные направления развития, отвечает за постановку стратегических целей. Структурные подразделения предлагают свои варианты планов, которые корректируются и утверждаются «наверху».

По мнению автора, такой подход является наиболее приемлемым, чем первые два, но необходимо отметить, что реализация данного подхода приводит к увеличению времени на принятие решение, связанного с необходимостью согласования планов со всеми участниками процесса стратегического планирования.

Еще одним альтернативным вариантом является подход, основанный на командной работе. Для разработки стратегического плана создается команда специалистов, являющихся экспертами в различных направлениях деятельности компании. Такой подход применим тогда, когда процесс стратегического планирования носит временный характер, то есть в том случае, когда к разработке плана следующего периода приступают после прекращения действия текущего плана.

В работе рассмотрены современные методы, применяемые на различных этапах стратегического планирования (таблица 2).

Таблица 2. Анализ методов, применяемых на различных этапах стратегического планирования

Этап стратегического планирования	Метод	Недостатки
1. Определение миссии и целей	Мозговой штурм, дерево целей	-
2. Анализ отрасли	Конкурентный анализ, сравнительный отраслевой анализ, 5 конкурентных сил Портера, SWOT-анализ, GAP, SPACE, PEST-анализ, метод стратегических групп	Трудоемкость процесса анализа. Дают общее представление о сильных и слабых сторонах компании, необходимо комбинировать методы для полной оценки текущей позиции.

Этап стратегического планирования	Метод	Недостатки
3. Анализ ресурсов и способностей	Методы финансового анализа, анализа производственно-сбытовой деятельности, функционально-стоимостной анализ, бенчмаркинг	Трудоемкость процесса оценки
4. Формирование концепции долгосрочного развития	Матрица BCG, McKinsey, метод кривых освоения, модель Shell/DPM, модель ADL/LC, метод экспертных оценок	Нет четкого инструментария, не позволяют осуществить выбор стратегии, которая является наиболее целесообразной для нефтесервисной компании в настоящее время с учетом ее технологического уровня и имеющихся ресурсов
5. Оценка экономической эффективности сценариев планирования	Методы стоимостного подхода	Сложность моделирования денежных потоков, достижения точности и научной обоснованности в расчетах финансовых результатов
6. Реализация стратегического плана	Методы сетевого планирования, сбалансированная система показателей	Необходимость комбинирования методов
7. Оценка и контроль выполнения	Стратегический аудит, внутренний аудит	-

Анализ методов, представленных в таблице 2, выявил необходимость комбинации данных методов, адаптации их к особенностям деятельности нефтесервисных компаний.

В рамках исследования рассмотрена практика применения нефтесервисными компаниями современных подходов стратегического планирования развития, выявлен ряд отличий российских и иностранных компаний.

Иностранные нефтесервисные компании относятся к стратегическому планированию как к средству, позволяющему обеспечивать развитие в условиях высокой конкуренции, преодолевать барьеры входа на новые рынки, уделяют процессу стратегического планирования много внимания [7].

Стратегическое планирование развития, осуществляемое иностранными нефтесервисными компаниями, имеет следующие характерные черты:

– процесс стратегического планирования развития имеет много последовательных стадий, укрупненно их можно представить следующим образом: формирование миссии – постановка целей – стратегический план компании – стратегические планы бизнес-единиц – тактические планы бизнес-единиц – оперативные планы бизнес-единиц;

– процесс стратегического планирования развития имеет несколько взаимоувязанных уровней: высшее руководство – корпоративный отдел планирования – руководители и плановые отделы на уровне бизнес-единиц – руководители функциональных и производственных подразделений.

Стратегическое планирование развития иностранных компаний носит долгосрочный характер (10-15 лет). Несмотря на то, что есть четко закреплённый план, по факту планирование является очень гибким и при малейшем изменении рынка моментально вносятся корректировки в созданный план и подстраивается под сложившуюся ситуацию. Большое внимание в вопросе стратегического планирования уделяется проблемам повышения производительности производства, а также увеличению стоимости бизнеса. Изучение опыта стратегического планирования развития российских нефтесервисных компаний [4, 7, 8, 9, 10] показывает, что они активно используют такие стратегические направления как интеграция, диверсификация, выход на новые рынки и т.п. Но, отечественные нефтесервисные компании имеют затруднения в проведении анализа и прогнозировании экономических процессов внутри компании, определении своей стратегической позиции на рынке, разработке и оценке альтернативных вариантов развития. Российские нефтесервисные компании разрабатывают стратегические планы развития менее чем на 10 лет в связи с нестабильностью экономического состояния в стране. Государственные компании также не составляют слишком

долгосрочных планов, так как внезапно может поступить госзаказ, который заметно изменит поставленные цели и задуманные планы. Реализация планирования является жесткой, следует строго поставленному плану, только при значительных изменениях внешней или внутренней среды предпринимаются меры по корректировке утвержденного ранее плана. На основании проведенного исследования можно сказать, что основными проблемами стратегического планирования развития российских нефтесервисных компаний являются:

- неподкрепленность стратегического плана развития частными нормативно-правовыми актами и конкретными источниками финансирования;
- формальный характер многих стратегических планов развития;
- недостаточный уровень квалификации менеджмента нефтесервисных компаний (особенно средних и мелких) в вопросах разработки и реализации различных методов и инструментов стратегического планирования развития;
- мало внимания уделяется методам математического моделирования сценариев стратегического плана развития;
- несоблюдение принципа гибкости планирования;
- отсутствие постоянного мониторинга эффективности реализации стратегических планов развития.

Выводы

Анализ практики стратегического планирования развития отечественных и иностранных компаний позволил сделать вывод о том, что недостаточно совершенный методический инструментарий стратегического планирования может приводить к существенному сдерживанию развития отечественных нефтесервисных компаний.

Список используемых источников

- 1 Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 327 с.
- 2 Анализ основных мотивов слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. №5. URL:<http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/04.shtml>(дата обращения: 13.05.17)
- 3 Баринов В. А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2006. 302 с.
- 4 Батталова А. А., Хасанова Г. Ф. Механизм создания топливно-энергетического кластера // Науковедение: интернет-журнал. М.: Науковедение. 2016. №3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/52EVN316.pdf>(дата обращения: 13.05.17)
- 5 Иванов Е.А. Сущность и основные составляющие стратегического планирования // Российское предпринимательство. 2011. № 7 Вып. 1 (187). С. 40-45.
- 6 Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий. Спб.: Питер, 2002. 330 с.
- 7 Механизмы создания стратегического единства в нефтегазовом бизнесе: монография / И. В. Буренина, А. А. Батталова., Д. О. Халикова, Г.Ф.Хасанова. Уфа: РИЦ УГНТУ, 2014. 230 с.
- 8 Хасанова Г.Ф. Направления повышения конкурентоспособности российского рынка нефтесервисных услуг // Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием: сб. науч-практ. трудов / ТюмГНГУ. Тюмень, 2014. С. 338-341.
- 9 Хасанова Г.Ф. Оценка эффекта синергии с помощью экономико-математических методов // Интернет-журнал «Науковедение». М.: Науковедение. 2015. №3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/04EVN315.pdf> (дата обращения: 13.05.17)

10 Хасанова Г.Ф., Буренина И.В., Эрмиш С.В. Проблемы, тенденции и перспективы рынка нефтесервисных услуг: научное издание. Уфа: РИЦ УГНТУ, 2014. 119с.

References

1 Akoff R. Planirovanie buduschego korporatsii. M.: Progress, 1985. 327 s. [in Russian].

2 Analiz osnovnykh motivov sliyaniy i pogloscheniy // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2011. #5. URL:<http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/04.shtml>(data obrascheniya: 13.05.17) [in Russian].

3 Barinov V. A. Strategicheskiy menedzhment: ucheb. posobie. M.: Infra-M, 2006. 302 s. [in Russian].

4 Battalova A.A., Hasanova G.F. Mehanizm sozdaniya toplivno-energeticheskogo klastera // Naukovedenie: nternet-zhurnal «. M.: Naukovedenie. 2016. #3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/52EVN316.pdf>(data obrascheniya: 13.05.17) [in Russian].

5 Ivanov E.A. Suschnost i osnovnyie sostavlyayuschie strategicheskogo planirovaniya // Rossiyskoe predprinimatelstvo. 2011. # 7 Vyip. 1 (187). S. 40-45. [in Russian].

6 Mintsberg G., Alstrend B., Lempel Dzh. Shkolyi strategiy. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategiy. Spb.: Piter, 2002. 330 s. [in Russian].

7 Mehanizmy sozdaniya strategicheskogo edinstva v neftegazovom biznese: monografiya /I.V.Burenina, A.A Battalova., D. O. Halikova, G.F. Hasanova. Ufa: RITs UGNTU, 2014. 230 s. [in Russian].

8 Hasanova G.F. Napravleniya povyisheniya konkurentosposobnosti rossiyskogo ryinka nefteservisnykh uslug // Innovatsii v upravlenii regionalnyim i otraslevyim razvitiem: Sb. nauch-prakt. trudov / TyumGNGU. Tyumen, 2014. S. 338-341.

9 Hasanova G.F. Otsenka effekta sinergii s pomoschyu ekonomiko-matematicheskikh metodov // Internet-zhurnal «Naukovedenie». – М.: Naukovedenie. 2015. #3.URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/04EVN315.pdf> (data obrascheniya: 13.05.17)

10 Hasanova G.F., Burenina I.V., Ermish S.V. Problemyi, tendentsii i perspektivyi ryinka nefteservisnyih uslug: nauchnoe izdanie. Ufa: RITsUGNTU, 2014.119s.

Сведения об авторе

About the author

Хасанова Г. Ф., канд. экон. наук, ст. преподаватель кафедры «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности», ФГБОУ ВО УГНТУ, г. Уфа, Российская Федерация.

G. F. Khasanova, Candidate of Economic Sciences, Lecturer of the Chair “Economics and Management of Oil and Gas Industry” FSBEI HE USPTU, Ufa, Russian Federation.

e-mail: gukhasanova@yandex.ru