

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ СБАЛАНСИРОВАННОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННОЙ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ

М.И. ХОРОШИЛЬЦЕВ

Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов России
350018, Россия, Краснодар, ул. Сормовская, 7, литера Г

Аннотация. В современных условиях в нефтегазовой промышленности происходят сложные процессы, связанные как с ухудшением сырьевой базы, противоречивыми структурными изменениями в спросе, так и с ускорением технологического прогресса в условиях нерыночных санкционных ограничений. В такой ситуации важным становится, чтобы стратегическое планирование основывалось на адекватном существующим реалиям содержательном понимании процесса сбалансированного развития стратегических преимуществ предприятий нефтегазовой промышленности как сложного системного образования и на факторах их формирования, позволяющих обеспечить рост ее эффективности и заложить фундамент для успешного развития.

Ключевые слова: стратегические преимущества, вертикально интегрированная компания, нефтегазовые компании, технологический процесс, развитие промышленности.

Статья поступила в редакцию 15.09.2021

Принята к публикации 22.09.2021

Для цитирования. Хорошильцев М.И. Формирование модели сбалансированного использования стратегических преимуществ вертикально интегрированной нефтяной компании // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2021. № 5 (103). С. 83–92. DOI: 10.35330/1991-6639-2021-5-103-83-92

В настоящее время в деятельности вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) возникли проблемы в стратегическом развитии, что затрудняет возможность координации и использования конкурентных преимуществ. Проблемы, которые затрудняют использование конкурентных преимуществ, следующие: недооценка взаимосвязей изменений внешней и внутренней среды; ограниченность подходов к формированию инструментов сбалансированного управления преобразованиями в бизнес-сегментах.

Целью статьи является формирование модели сбалансированного использования стратегических преимуществ вертикально интегрированной нефтяной компании.

Стратегические преимущества ВИНК заключаются в формировании цепочки углеводородопроизводящей системы, обеспечивающей 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 с возможностями маневра финансовыми ресурсами, мощностями, потоками сырья и продукции [6, с. 62].

Специфика стратегических преимуществ ВИНК заключается прежде всего в формировании в соответствии со сложившимся стратегическим контекстом многоуровневой иерархичной системы организации их деятельности, которая позволяет рационально сочетать получение нефтегазовой ренты с синергетическим эффектом, обусловленным выгодами применения крупномасштабных технологических и экономических систем для разведки и разработки крупных нефтегазовых месторождений (как подсистемы сложной природной системы) и производства нефтепродуктов, а также с возможностями маневра финансовыми ресурсами, мощностями, потоками сырья и продукции. Стратегические преимущества ВИНК как цепочки углеводородопроизводящей системы позволяют создавать и поддерживать более устойчивые взаимодействия с макро-, мезо- и микроуглеводородопотребляющими системами с учетом трансформационных процессов на рынках нефти и газа, нефтепродуктов и на смежных рынках.

Сложившиеся подходы к анализу экономической деятельности компании и механизмов управления эффективностью развития обычно основываются на отождествлении стратегических преимуществ и конкурентных преимуществ, закладывая общий конкурентный смысл в оба понятия.

Предлагаемый подход в отличие от традиционных исходит из более широкого понимания стратегических преимуществ компании и факторов их формирования.

Стратегические преимущества ВИНК выражают не только конкурентные, но и партнерские преимущества, т. е. противоречивое единство партнерских и конкурентных преимуществ.

Это обуславливается тем, что процесс создания стратегических преимуществ не ограничивается формированием конкурентных процессов и отношений, а включает в себя более широкий их круг; он предполагает создание на основе сотрудничества и согласования интересов устойчивых форм экономических взаимодействий, формальных и неформальных институциональных связей с субъектами внутренней и внешней среды [2, с. 32].

Так, например, стратегические партнерства в нефтесервисе, нефтехимии создают дополнительные возможности для преодоления технологического отставания российских ВИНК, а в нефтедобыче – при разработке ТРИЗ позволяют разделить геологические и инвестиционные риски.

Именно стратегические преимущества, сформированные ВИНК, подчеркивают ее уникальность в бизнес-среде, являются залогом роста ее эффективности. Вертикальная интеграция позволяет устанавливать такие взаимоотношения между предприятиями (юридическими лицами), которые обеспечивают долгосрочное согласование целей интегрируемых структур. При этом отношения чистой конкуренции при интеграции заменяются различными вариантами сотрудничества и кооперации; а спектр возможностей кооперационных взаимодействий распространяется от слабого взаимодействия до более тесного, при котором рыночные отношения заменяются внутрифирменными поставками.

Являясь характеристиками динамически развивающейся системы, стратегические преимущества также подвержены изменению под влиянием изменения действия долговременных факторов (колебаний, циклов). Тактические преимущества быстро теряют свою значимость в результате, например, конъюнктурных рынков продуктов и ресурсов; данные преимущества обычно связаны с такими видами техники, технологии, методов и оборудования, которые являются легко доступными для конкурентов [5, с. 112].

Стратегические преимущества ВИНК – это устойчивые во времени преимущества, которые соответствуют долговременным факторам, сложившимся в рамках стратегической перспективы. В современных условиях к таким преимуществам можно отнести преимущества в области нематериальных активов, хорошую репутацию компании, налаженные каналы сбыта; для обеспечения и приращения стратегических преимуществ необходимо принимать интенсивные меры по реализации НИОКР, инвестированию в производственные мощности, развитию компетенций персонала и др. [8, с. 205].

Стратегические преимущества ВИНК – это устойчивые во времени, сложно имитируемые, уникальные преимущества, которые обусловлены системным эффектом взаимодействия природных, технологических и экономических факторов, возникающих при соответствии деятельности долговременным факторам, сложившимся в рамках стратегической перспективы. К таким преимуществам ВИНК можно отнести [10, с. 48]:

- эффекты создания масштабной бизнес-системы на основе стратегически ориентированной интегрированной цепочки производства стоимости, нефтегазовой и инновационной ренты, обеспечивающей надежность поставок сырья и продаж готовой продукции, а также низкие транзакционные затраты, связанные с передачей продукции одного бизнеса другому, что способствует росту экономической эффективности;
- преимущества современных систем стратегического планирования, управления и контроля ВИНК и ее бизнес-сегментов, позволяющие создавать более гибкие и эффективные методы использования объектов с длительным жизненным циклом, нивелирования дисбалансов в цепочке создания стоимости, снижения совокупных (стратегических) рисков и потерь от конъюнктурных колебаний;
- возможность реализовывать масштабные технологические системы: геологоразведочные работы, позволяющие оценить потенциал ее развития; разработка нефтяных и газовых месторождений, объекты с долгосрочным горизонтом эксплуатации;
- преимущества использования крупных производственных мощностей в downstream-сегменте;
- доступ к обладающей нефтегазовой рентой ресурсной базе позволяет получать дополнительные эффекты при масштабной деятельности интегрированных компаний;
- удобное (небольшое) расстояние между разрабатываемыми месторождениями дает возможность получить синергию при их совместном освоении;
- технологическое превосходство в добыче нефти, основанное в первую очередь на применении современных методов увеличения нефтеотдачи с целью увеличения коэффициента извлечения нефти;
- технологическое превосходство в нефтепереработке (глубина переработки, развитые нефтехимические производства и собственная сбытовая сеть отражают величину создаваемой ценности);
- сопряженные по мощностям бизнес-сегменты способствуют эффективному выстраиванию производственной цепочки и увеличению создаваемой ценности на основе стратегических технологических партнерств и трансфера технологий в нефтесервисе, нефтедобыче и нефтехимии.

Сложившиеся подходы к анализу экономической деятельности компании и формированию механизмов устойчивого развития обычно основываются на отождествлении стратегических преимуществ и стратегических конкурентных преимуществ, поэтому сфокусированы на выработке классификаций конкурентных преимуществ [3, с. 31].

Таблица 1

КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ ВИНК

Признак классификации	Вид преимущества	Пример
По виду интеграции	Интеграция назад	Наличие сервиса в области высокотехнологичных работ (ГРП). Развитый сегмент нефтедобычи. Поддержание высоких стандартов производственных операций.
	Интеграция вперед	Развитый сегмент нефтепереработки. Увеличение доступа к потребителям. Развитие маргинальных производственных цепочек (нефтепереработки, нефтехимии, сбыта).
	Горизонтальная интеграция	Возможность трансформации конкуренции в нефтепереработке и нефтехимии в кооперацию. Возможности расширения сбытовой сети внутри страны и за рубежом. Возможность развития технологий добычи и нефтепереработки. Усиление рыночных позиций, через слияние. Повышение информированности компании: о технологиях и затратах конкурентов; о предпочтениях потребителей их продукции.
По виду получаемого эффекта	Научно-технический	Наличие «умных» месторождений. Строительство горизонтальных и наклонно-направленных скважин. Применение технологий GTL (gas-to-liquid). Развитая структура производства нефтепродуктов (высокая доля вторичных процессов и процессов, улучшающих качество получаемых продуктов). Повышение индекса сложности Нельсона (достижение значения выше среднемировых). Рост глубины переработки нефти.
	Экологический	Сокращение коэффициента утилизации добываемого попутного нефтяного газа. Сокращение числа аварий в системе транспорта и хранения нефти и газа. Сокращение числа аварий и выбросов на нефтеперерабатывающих и нефтехимических производствах.
	Социальный	Повышение безопасности труда. Улучшение условий труда и отдыха. Повышение уровня образованности работников. Рост лояльности местного населения. Рост лояльности сотрудников.
	Экономический	Прирост уровня добычи нефти на одного человека, задействованного в производстве, по сравнению с конкурентами. Рост добавленной стоимости продуктов нефтепереработки. Снижение затрат на логистику нефтепродуктов. Рост продаж через АЗС.
По виду ресурса (источнику возникновения)	Природно-климатический	Размещение НПЗ на терминалах магистральных нефтепроводов в пограничных центрах. Наличие перспективной ресурсной базы на шельфе РФ. Неисчерпаемая на разумную историческую перспективу ресурсная база нефти и газа.
	Социально-политический	Социально-политическая среда разработки месторождений, переработки нефтепродуктов. Внешнестранная обстановка, позволяющая формировать стратегические партнерства с иностранными компаниями.
	Технологический	Высокий уровень цифровизации в сегменте «добыча», в т.ч. «умных» месторождений. Низкий уровень износа внутрипромыслового оборудования и инфраструктуры. Высокий уровень коэффициента извлечения нефти. Высокий уровень индекса сложности нефтепереработки (Нельсона).
	Культурный	Ценности организации, способствующие привлечению и удерживанию персонала в экстремальных природно-климатических условиях, на территории с плохо развитой инфраструктурой. Ценности организации, ориентированные на духовное развитие личности и инновационные изменения. Высокая организационная культура, способствующая также работе вахтовым способом.
	Организационно-экономический	Устойчивые связи с нефтяными вузами в области подготовки и переподготовки узких специалистов как на коротких, так и на длинных программах. Развитый рынок потребителей нефтехимической продукции (B2B).

Классификация стратегических преимуществ по перечисленным выше признакам необходима для анализа конкурентоспособности и принятия на этой основе решений по формированию программы развития ВИНК. При этом создание эффективных типов и форм вертикальной интеграции является для крупных компаний нефтегазовой промышленности ключевым фактором достижения стратегических преимуществ.

Вместе с тем требуется учитывать и недостатки вертикальной интеграции, которые могут затруднять формирование стратегических преимуществ ВИНК и проявляться в следующем: в увеличении капиталовложений и как следствие в росте рисков; в снижении восприимчивости компании к изменениям потребительского спроса; в сложности управления балансом мощностей в каждом звене цепочки ценностей; в росте потребности в широком спектре разнообразных навыков и компетенций; в снижении производственной гибкости компаний. Однако в некоторых случаях выгоднее становится дезинтеграция производства и фокусировка на узком отрезке отраслевой цепочки. Такая стратегия в мировой практике нефтесервисного рынка доказала свою успешность. Вместе с тем решение данной проблемы предполагает развитие теории и методологии формирования стратегических преимуществ в контексте их сбалансированного развития. [10, с. 43]

Для понимания значимости обеспечения сбалансированного развития стратегических преимуществ ВИНК как ключевого фактора роста эффективности ее деятельности важно учитывать, что интерпретация понятия «сбалансированность» базируется на таких важнейших категориях, как соизмеримость, соразмерность, равновесие, согласованность, и исходит из того, что взаимосвязанные виды деятельности компании в своей совокупности могут рассматриваться как система, порождающая в зависимости от уровня сбалансированности некоторый общий синергетический эффект, а также частные виды системного эффекта [7, с. 47].

Нарушение сбалансированности (системного паритета) компании влечет за собой негативные последствия и может произойти вследствие дефицита систем/недовыполнения ими своих функций (дисфункции) или вследствие избытка систем/перевыполнения их функций (гипертрофии).

Сбалансированность ВИНК как экономической системы достигается при соразмерности ее структурных элементов и подсистем и является необходимым условием для обеспечения эффективной деятельности в стратегической перспективе. Несбалансированность возникает в результате доминирования одной или нескольких системных составляющих над другими и негативно сказывается на развитии стратегических преимуществ компании. Сложившаяся сегодня проблема системной несбалансированности российских ВИНК включает различные аспекты: финансово-экономический, межсегментный, экологический, социальный и межпериодный.

Сбалансированное развитие стратегических преимуществ ВИНК позволяет поддерживать экономическое равновесие и переходить в новое состояние по оптимальной траектории. В результате преобразований, направленных на достижение сбалансированного развития, компания определяет новые стратегические приоритеты и способы их реализации, формирует новые внешние и внутренние связи, что в целом способствует осуществлению целенаправленного движения к более высокому уровню сбалансированности и достижению наибольшего эффекта деятельности. При этом ориентация на укрепление стратегических позиций, долгосрочную прибыльность и рентабельность компании должна сочетаться с выявлением и решением экологических и социальных вопросов, снижением финансовых, экологических и социальных рисков [4, с. 50].

Сбалансированность развития ВИНК выступает как фундаментальная и многомерная характеристика и означает:

- поддержание стратегического соответствия (динамического равновесия) складывающимся стратегическим трендам деловой среды внешнего положения компании в многомерном экономическом временном пространстве и внутреннего состояния, что позволяет получить максимальный синергетический эффект;
- выбор среди различных траекторий устойчивого развития конкурентных преимуществ оптимальной траектории, обеспечивающей эффективное распределение и использование материальных и нематериальных активов компании во времени и пространстве;
- переход в качественно новое состояние, к более высокому уровню сбалансированности и достижению наибольшего эффекта деятельности, обеспечивающему укрепление стратегических позиций, поддержание долгосрочной рентабельности с учетом влияния экологических и социальных факторов, а также финансовых, экологических и социальных рисков;
- системную и многомерную характеристику оптимальной траектории развития компании как совокупности элементов системы, которые включены в различные ее подсистемы (финансовую, маркетинговую, кадровую, инновационную, организационную и другие) и иерархически связаны в рамках многоуровневой модели бизнес-деятельности (upstream и downstream-сегментов), обеспечивающей ее соответствие переменам в деловой среде;
- формирование горизонта ценностно-экономического видения, приоритетов развития стратегических преимуществ компании на основе использования партнерских и конкурентных преимуществ в соответствии с отраслевыми и макроэкономическими трендами;
- многомерное отображение закономерной связи, которая возникает между показателями результатов деятельности компании и затратами ресурсов в рамках данной бизнес-модели развития стратегических преимуществ компании.

Таким образом, под сбалансированным использованием стратегических преимуществ ВИНК как сложной системы понимается формирование такой траектории согласованных и взаимно дополняющих изменений, направленных на поддержание баланса интересов компании с интересами общества и всеми заинтересованными сторонами, при которых достигается рациональное соотношение параметров бизнес-процессов всей ее производственной цепочки в условиях адекватного ответа на рыночные, технологические, экологические и социальные вызовы стратегического периода [9, с. 157].

Специфика стратегических преимуществ ВИНК заключается прежде всего в формировании в соответствии со сложившимся стратегическим контекстом многоуровневой иерархичной системы организации их деятельности, которая позволяет рационально сочетать получение нефтегазовой ренты, и с синергетическим эффектом, обусловленным годами применения крупномасштабных технологических и экономических систем для разведки и разработки крупных нефтегазовых месторождений (как подсистемы сложной природной системы) и производства нефтепродуктов, а также с возможностями управления финансовыми ресурсами, мощностями, потоками сырья и продукции. Стратегические преимущества ВИНК как цепочки углеводородопроизводящей системы позволяют создавать и поддерживать более устойчивые взаимодействия с макро-, мезо- и микро- углеводородопотребляющими системами с учетом трансформационных процессов на рынках нефти и газа, нефтепродуктов и на смежных рынках [1, с. 7].

Таким образом, проведенный автором научный анализ исследуемой проблематики формирования модели сбалансированного использования стратегических преимуществ вертикально интегрированной нефтяной компании имеет ряд практических результатов:

1. Формирование модели сбалансированного использования стратегических преимуществ вертикально интегрированной нефтяной компании создает дополнительные возможности для преодоления технологического отставания российских ВИНК, а в нефтедобыче – при разработке ТРИЗ позволяет разделить геологические и инвестиционные риски. Что является особенно актуальным для развития технологического обеспечения участия российских нефтегазовых компаний в международных проектах и при освоении Арктического шельфа. Прежде всего участие в международных проектах и разработка Арктического шельфа притормаживаются санкционной политикой стран Запада и США, которые ввели ограничения на поставки технологического оборудования для Арктической добычи. Разработка собственного оборудования для нефте- и газодобычи в трудноизвлекаемых районах – основная задача ВИНК. Решение данной проблемы позволит разрабатывать собственные трудноизвлекаемые месторождения и участвовать в международных проектах. Иначе развитие ВИНК невозможно.

2. С целью реализации конкурентных преимуществ необходимо разработать технологии освоения глубоководного бурения, что обусловлено необходимостью значительных финансовых вложений и является жизненно необходимым для дальнейшего развития РФ в целом и ВИНК в частности. РФ необходимо обеспечивать поставками новые нефте- и газопроводы, которые строятся в странах ЕС и КНР. Для обеспечения работы нефте- и газопроводов ВИНК должны обладать собственным оборудованием, позволяющим вести добычу в морской зоне и на суше. Также необходимо принимать в расчет финансово-экономические условия, в которых находится российская экономика и нефтегазовый сектор в частности, а конкретно – повышенная налоговая нагрузка на нефтегазовые предприятия. В условиях действующих санкций необходимо повысить коэффициент локализации в области технологий бурения и добычи нефти и газа на Арктическом шельфе с 20% как минимум до 80%. В программе должны быть предусмотрены финансовые, организационные и трудовые ресурсы на создание инфраструктуры рядом с месторождениями.

3. ВИНК необходимо вкладываться в развитие людских ресурсов, создавать образовательную базу и собственные научно-исследовательские университеты. Сейчас стоит тщательно исследовать и готовиться к важным работам по добыче полезных ископаемых, создавать инфраструктуру и проводить набор высококвалифицированных кадров, так как условия на шельфе сложные и нужны люди, которые смогут быстро реагировать и принимать верные решения.

4. Вертикально интегрированные нефтегазовые компании, несмотря на длительный срок окупаемости и низкий уровень рентабельности на данный момент, должны активно вкладывать ресурсы в освоение месторождений, особенно тех, на которые уже имеются лицензии от государства. В будущем это создаст существенные конкурентные преимущества и сверхприбыли.

5. ВИНК также должны уже сейчас создавать задел на развитие постуглеводородной энергетики. Очевидно, что Россия из-за обилия водных ресурсов и способности производить самую дешевую электроэнергию в мире будет являться крупнейшим производителем водорода, так как технологический процесс производства водорода предусматривает необходимость использования большого количества электрической энергии. Во всем мире уже разрабатываются технологические основы для перехода на водородную энергетику. Новые газопроводы, прежде всего «Северный поток», строятся уже с перспективой их дальнейшего использования под транспортировку водорода в страны ЕС.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Байгильдин Д.Р., Шинкевич А.И. Технологические платформы и инновационные кластеры как эффективные модели развития промышленного комплекса // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2020. № 1(43). С. 5–10.
2. Брагина А.В., Вертакова Ю.В., Евченко А.В. Развитие сквозных технологий планирования деятельности промышленного предприятия в условиях цифровизации экономики // *Организатор производства*. 2020. Т. 28. № 1. С. 24–36.
3. Иваненко Л.В., Мазурмович О.Н. Эффективность применения аутсорсинга как технологии управления на примере нефтедобывающего предприятия // *Эксперт: теория и практика*. 2019. № 2 (2). С. 23–31.
4. Мокина Л.С. Методические подходы к формированию и реализации стратегии научно-технологического развития РФ // *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*. 2019. Т. 10. № 2. С. 46–52.
5. Разманова С.В., Андрухова О.В. Проблемы российского рынка нефтегазового сервиса // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2019. Т. 12. № 1. С. 111–119.
6. Тяглов С.Г., Шевелева А.В., Парада Е.В. Анализ особенностей становления нового экономического механизма рационального использования природных ресурсов в Российской Федерации // *Journal of Economic Regulation*. 2019. Т.10. № 3. С. 50–63.
7. Филимонова И.В., Эдер Л.В., Конторович А.Э., Проворная И.В., Немова В.Ю. Нефтяная промышленность России: смена институциональной парадигмы // *Новые институты для новой экономики. Сборник материалов XII Международной научной конференции по институциональной экономике*. 2018. С. 47.
8. Филимонова И.В., Комарова А.В. Факторный анализ экономической эффективности нефтегазовой отрасли России // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2019. № 4. С. 204–217.
9. Шарф И.В. Интегральная оценка эффективности воспроизводства ресурсной базы нефти: региональный аспект // *Фундаментальные исследования*. 2019. № 6. С. 153–157.
10. Шарф И.В. Методологические подходы к оценке эффективности воспроизводства запасов углеводородов // *Фундаментальные исследования*. 2019. № 2. С. 43–48.

Информация об авторе

Хорошильцев Михаил Иванович, Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов России, член некоммерческого партнерства «Палата профессиональных бухгалтеров и аудиторов»; 350018, Россия, Краснодар, ул. Сормовская, 7, литера Г;
cause12@yandex.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3482-6834>

REFERENCES

1. Baygildin D.R., Shinkevich A.I. *Tekhnologicheskiye platformy i innovatsionnyye klasteryy kak effektivnyye modeli razvitiya promyshlennogo kompleksa* [Technological platforms and innovation clusters as effective models for the development of the industrial complex]. *Inno-*

vacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya [Innovative economy: prospects for development and improvement]. 2020. No. 1(43). Pp. 5–10. (in Russian)

2. Bragina A.V., Vertakova Yu.V., Evchenko A.V. *Razvitiye skvoznykh tekhnologiy planirovaniya deyatel'nosti promyshlennogo predpriyatiya v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki* [Development of end-to-end technologies for planning the activities of an industrial enterprise in the context of digitalization of the economy]. *Organizator proizvodstva* [Production organizer]. 2020. Vol. 28. No. 1. Pp. 24–36. (in Russian)

3. Ivanenko L.V., Mazurmovich O.N. *Effektivnost' primeneniya outsorsinga kak tekhnologii upravleniya na primere neftedobyvayushchego predpriyatiya* [The effectiveness of outsourcing as a management technology on the example of an oil production enterprise]. *Ekspert: teoriya i praktika* [Expert: theory and practice]. 2019. No. 2 (2). Pp. 23–31. (in Russian)

4. Mokina L.S. *Metodicheskiye podkhody k formirovaniyu i realizatsii strategii nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya RF* [Methodological approaches to the formation and implementation of the strategy of scientific and technological development of the Russian Federation]. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie* [Vestnik of Samara University. Economics and Management]. 2019. Vol. 10. No. 2. Pp. 46–52. (in Russian)

5. Razmanova S.V., Andrukhova O.V. *Problemy rossiyskogo rynka neftegazovogo servisa* [Problems of the Russian oil and gas service market]. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki*. [St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics]. 2019. Vol. 12. No. 1. Pp. 111–119. (in Russian)

6. Tyaglov S.G., Sheveleva A.V., Parada E.V. *Analiz osobennostey stanovleniya novogo ekonomicheskogo mekhanizma ratsional'nogo ispol'zovaniya prirodnykh resursov v Rossiyskoy Federatsii* [Analysis of the peculiarities of the formation of a new economic mechanism for the rational use of natural resources in the Russian Federation]. *Journal of Economic Regulation*. 2019. Vol.10. No. 3. Pp. 50–63. (in Russian)

7. Filimonova I.V., Eder L.V., Kontorovich A.E., Provornaya I.V., Nemova V.Yu. *Neftyanaya promyshlennost' Rossii: smena institucional'noj paradigmy* [Oil Industry of Russia: Change of the Institutional Paradigm]. *Novyye instituty dlya novoy ekonomiki. Sbornik materialov XII Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii po institutsional'noy ekonomike* [New institutions for a new economy. Collection of materials of the XII International Scientific Conference on Institutional Economics]. 2018. P. 47. (in Russian)

8. Filimonova I.V., Komarova A.V. *Faktornyy analiz ekonomicheskoy effektivnosti neftegazovoy otrasli Rossii* [Factor analysis of the economic efficiency of the oil and gas industry in Russia]. *Vestnik Permskogo nacional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Social'no-ekonomicheskie nauki* [PNRPU Sociology and Economic Bulletin]. 2019. No. 4. Pp. 204–217. (in Russian)

9. Sharf I.V. *Integral'naya otsenka effektivnosti vosproizvodstva resursnoy bazy nefiti: regional'nyy aspekt* [Integral assessment of the efficiency of reproduction of the oil resource base: a regional aspect]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research]. 2019. No. 6. Pp. 153–157. (in Russian)

10. Sharf I.V. *Metodologicheskiye podkhody k otsenke effektivnosti vosproizvodstva zapasov uglevodorodov* [Methodological approaches to assessing the effectiveness of the reproduction of hydrocarbon reserves]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental research]. 2019. No. 2. Pp. 43–48. (in Russian)

FORMATION OF A MODEL OF BALANCED USE OF THE STRATEGIC ADVANTAGES OF A VERTICAL-INTEGRATED OIL COMPANY

M.I. KHOROSHILTSEV

Institute of Professional Accountants and Auditors of Russia
350018, Russia, Krasnodar, 7 Sormovskaya street, letter G

Abstract. In modern conditions, complex processes are taking place in the oil and gas industry associated with both the deterioration of the resource base, contradictory structural changes in demand, and the acceleration of technological progress in the context of non-market sanctions restrictions. In such a situation, it becomes important that strategic planning be based on a meaningful understanding of the process of balanced development of strategic advantages of oil and gas industry enterprises, which is adequate to the existing realities, as a complex systemic formation and factors of their formation, allowing to ensure the growth of its efficiency and lay the foundation for successful development.

Keywords: strategic advantages, vertically integrated company, oil and gas companies, technological process, industrial development.

The article was submitted 15.09.2021

Accepted for publication 22.09.2021

For citation. Khoroshiltsev M.I. Formation of a model of balanced use of the strategic advantages of a vertical-integrated oil company. News of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of RAS. 2021. No. 5 (103). Pp. 83–92. DOI: 10.35330/1991-6639-2021-5-103-83-92

Information about the author

Khoroshiltsev Mikhail Ivanovich, Institute of Professional Accountants and Auditors of Russia, member of the Non-Profit Partnership «Chamber of Professional Accountants and Auditors»; 350018, Russia, Krasnodar, 7 Sormovskaya street, letter G; cause12@yandex.ru, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3482-6834>