003460340

На правах рукописи

Воробьева Людмила Евгеньевна

МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ С УЧЕТОМ ПРИОРИТЕТОВ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Специальность: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)

Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук

2 3 ЯНВ 2009

Краснодар 2008

Работа выполнена на кафедре мировой экономики
Кубанского государственного университета

Научный консультант:	доктор экономических наук, профессор И.В. Шевченко
Официальные оппоненты:	доктор экономических наук, профессор Крайнова Э.А., РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, Москва
	доктор экономических наук, профессор Лебедева Н.Н., ВолГУ, Волгоград
	доктор экономических наук, профессор Г.Г. Вукович, КубГУ, Краснодар

Ведущая организация: Белгородский государственный университет, г. Белгород

Защита состоится «12» февраля 2009 г. в 13 часов на заседании диссертационного совета Д 212.101.05 при Кубанском государственном университете по адресу: 350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Кубанского государственного университета по адресу: 350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149 (читальный зал).

Автореферат разослан «12» января 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, проф. С.Н. Трунин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Российская стратегия устойчивого развития основана на принципах инновационности развития производительных сил, реализации интеллектуального потенциала, эффективного использования природных ресурсов, достижения высокого качества жизни населения. Формой реализации стратегии развития российской экономики служит гармонизация институтов рынка, его инфраструктуры, инноваций и инвестиций с учетом приоритетов внешнеэкономической деятельности РФ. В условиях преодоления дефицита топливно-энергетических ресурсов на уровне мегапропорций особую актуальность приобретают процессы рыночной трансформации в газовом секторе воспроизводственного комплекса России. Здесь формируется конкурентная среда: наряду с крупнейшей компанией-монополистом ОАО «Газпром» в газовой отрасли появляются независимые производители, происходят изменения в системе управления естественными монополиями на макро- и микро- уровнях. Экспорт природного газа имеет существенное значение в формировании бюджета Российской Федерации, а газовый комплекс во многом предопределяет воспроизводство топливно-энергетического баланса. Моделирование конкурентоспособной стратегии российских газовых предприятий на основе системы сбалансированных показателей в условиях либерализации внешнеэкономической деятельности позволит реализовать рациональную внешнеторговую политику с учетом инновационной концепции энергетического развития России.

Современный этап развития российской экономики характеризуется низкой инновационной активностью ее реального сектора, что объясняется не только отсутствием институциональных условий для успешной внешнеэкономической деятельности, но и использованием устаревших менеджмент-технологий. Необходимы новые формы стратегического управления газовой отраслью России, учитывающие внешнеэкономические приоритеты российской экономики на мировом рынке газа. Решение сформулированной проблемы предполагает обоснование принципиально новых подходов к оптимизации стратегии интеграции газового комплекса России и мирового энергетического хозяйства на основе сбалансированной системы интересов субъектов отечественного и мирового газового рынка в контексте преодоления международного дефицита топливно-энергетических ресурсов.

Проблема долгосрочной обеспеченности мировой экономики природным энергетическим сырьем оказывает непосредственное влияние на ценовую политику энергетических рынков и политику стран – экспортеров данного сырья. По оценкам Международного энергетического агентства (МЭА), мировой энергетический рынок, на котором российские производители занимают одно из лидирующих мест по объемам производства газа,

в предстоящие 25 лет будет устойчиво расти: спрос на первичные энергоносители в базовом сценарии развития мировой энергетики увеличится на 60%, или на 2,4% в год. Согласно альтернативному сценарию, предполагающему активизацию процессов энергосбережения, спрос на энергетические ресурсы к 2030 г. будет лишь на 10% меньше, чем в базовом. Кроме того, прогнозируется усиление конкуренции на мировом рынке энергоносителей за счет эксплуатации экстенсивных факторов роста российскими производителями газа, что препятствует увеличению экспорта.

На современном этапе развития глобальной экономики приоритетным подходом к теоретико-методологическому осмыслению проблем рынка энергоносителей выступает не исследование отношений между хозяйствующими субъектами по поводу производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг, а его аппроксимация, т.е. мониторинг политико-экономических амбиций участников мирового газового рынка. Отсутствие системно-целостной доктрины стратегического развития газового комплекса России обусловлено невостребованностью реальным сектором экономики методологического инструментария обоснования внешнеэкономических приоритетов как вектора формализации инновационных менеджмент-технологий.

Степень разработанности проблемы. Диссертационное исследование базируется на методологических подходах к проблеме формирования и реализации конкурентоспособных стратегий развития современного предприятия корпорации в условиях либерализации внешнеторговой деятельности. Опираясь на теоретическую базу исследований, посвященных формированию корпоративных стратегий развития газового сектора, автор вносит существенный вклад в оптимизацию стратегического управления российскими транснациональными корпорациями с учетом национальных внешнеэкономических приоритетов.

Теория стратегического развития транснациональных корпораций (ТНК) представлена в работах таких российских учёных, как Н.С. Афанасьева, Э.П. Бабин, О.Н. Быков, А.Г. Гранберг, Г.Я. Гольдштейн, А.А. Демин, И.К. Ключников, И.И. Мазур, В.Д. Маркова, В.А. Медведев, Н.В. Расков, И.С. Сорокин, В.Д. Шапиро, А.А. Шкута.

Сущностный аспект проблемы трансформации внешнеэкономических приоритетов в стратегическом развитии энергетических кластеров рынка разработан в трудах И.С. Королева, Н.А. Косолапова, С.Б. Лаврова, А.С. Некрасова, В.В. Радаева, В.А. Сафронова, А.С. Смирнова, Е.Д. Халевинской и др. Теоретические результаты их научных исследований доказали необходимость системно-целостного анализа стратегического развития газовой промышленности, поскольку рынок энергоносителей во многом предопределяет фазы, темпы и пропорции общественного воспроизводства в целом.

Проблемы формализации управленческих стратегий освещаются в работах Л.И. Абалкина, И.Т. Балабанова, О.С. Виханского, А.А. Володина, И.Н. Герчиковой, А.В. Жуплева, И.О. Коробейникова, И.И. Круглова, Н.Ю. Кругловой, С.А. Кузнецовой, А.И. Панова, В.И. Шеина, М. Альберта, Р. Буайе, А. Дайле, Ж. Делькура, П.Ф. Друкера, П. Массе, М.Х. Мескона, Дж. Стрикленда, А. Томпсона, Ф. Хедоури и других отечественных и зарубежных экономистов-теоретиков.

Структурная диспропорция отраслей национального воспроизводственного комплекса повлияла на изменение приоритетов хозяйственной практики, превратив национальную энергетическую безопасность во второстепенную, по сравнению с внешнеэкономической безопасностью, проблему. Либерализация внешнеторговой деятельности предприятий энергетического сектора рынка дала новый импульс к развитию теории стратегического менеджмента монопольных структур. На решении проблем оценки и выбора внешнеэкономических приоритетов развития естественных монополий сконцентрировано внимание таких отечественных и зарубежных ученых, как А.Г. Грязнова, В.П. Колесов, А.Ю. Юданов, М. Блауг, С.Л. Брю, Ж.М. Грос-Пьетро, Э.Дж. Долан, Д.Е. Линдсей, К.Р. Макконелл.

Перспективы совершенствования институциональных механизмов, способствующих реализации рациональной стратегии с учётом либерализации внешнеторговой деятельности субъектов топливно-энергетического рынка в рамках парадигмы устойчивого развития, исследовали К.Д. Борхард, И.И. Дюмулен, В.П. Клавдиенко, Э.Г. Кочетов, В.Г. Курьеров, М.М. Лебедева, П.Х. Линдерт, Д.С. Львов, С.Л. Николаева, Д. Норт, С.Ф. Сутырин, В.Н. Харламова.

Однако, несмотря на значительные научные результаты, полученные в процессе теоретико-методологического осмысления трансформации стратегических перспектив и внешнеэкономических приоритетов развития газового комплекса России, возможности использования гносеологического подхода к анализу механизмов его развития до конца не реализованы. В связи с этим на основе разработки системно-целостных концепции и методологии обоснования стратегических перспектив развития газового сектора необходимо решить проблемы противоречивости воспроизводства энергоресурсов и определить влияние глобализации на диверсификацию внешнеэкономических приоритетов национального газового рынка России. Актуальность, теоретическая и практическая значимость такой крупной научно-практической проблемы, как разработка и обоснование методологии стратегического развития газового комплекса России с учетом приоритетов его внешнеэкономической деятельности, предопределили выбор темы диссертационного исследования, его цель, задачи и структуру.

Основная проблема, решаемая в диссертации, заключается в сложности разработки методологии стратегического развития компаний газово-

го сектора РФ, ввиду относительной нестабильности развития национальной экономики в контексте глобализации рыночного взаимодействия и диверсификации внешнеторговой деятельности предприятий данного сектора в условиях либерализации их внешнеэкономического функционирования.

Цель и задачи исследования. Целью исследования служит разработка методологических подходов к процессам оптимизации конкурентоспособных стратегий развития российских газовых компаний с учетом внешнеэкономических приоритетов экономики РФ в условиях интеграции с мировым рынком энергоносителей.

Реализация данной цели обусловила постановку и решение следующих **задач**, отражающих логику и концепцию исследования:

– исследовать эволюцию концептуальных научных школ стратегического менеджмента;

– сформировать категориальный аппарат теории экономических систем;

– определить приоритетные направления и зоны стратегического развития газового комплекса России в условиях диверсификации его внешнеторговой деятельности;

– выявить гносеологические предпосылки оптимизации современных рыночных стратегий российских газовых компаний на международном рынке углеводородов и обосновать методологические принципы оптимизации рыночной стратегии с учетом внешнеэкономических приоритетов развития национальной экономики;

– разработать алгоритмы оптимизации рыночных процессов стратегического управления корпорациями газового сектора в условиях либерализации его внешнеэкономической деятельности;

– оценить влияние деятельности ОАО «Газпром» и независимых производителей газа на статус экономики РФ в контексте либерализации внешнеэкономической среды и моделирования стратегического менеджмента предприятий энергетического сектора рынка;

– исследовать причины, закономерности и последствия эффекта позднего выхода на рынок субъектов газового рынка РФ;

– определить специфику формирования и реализации управленческих стратегий внешнеэкономической деятельности корпораций газовой промышленности РФ;

– выявить особенности воздействия глобализации на развитие конкурентной среды и на институциональную трансформацию экономической деятельности субъектов газового рынка РФ;

– идентифицировать и содержательно охарактеризовать иерархическую модель внешнеэкономических приоритетов и стратегических пер-

спектив газовых компаний в условиях либерализации их внешнеэкономической деятельности;

– разработать концептуально-логические модели корпорации газового комплекса на основе миссии и стратегического видения компаний и системы сбалансированных показателей ее деятельности с учетом внешнеэкономических приоритетов страны как фактора трансформации системообразующих элементов стратегии;

Объект исследования – газовый комплекс Российской Федерации.

Предметом исследования выступает совокупность управленческих отношений, складывающихся в процессе функционирования субъектов газового рынка по поводу трансформации их внешнеэкономических приоритетов в контексте методологического обеспечения внешнеторговых инноваций России.

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых, освещающие вопросы устойчивого экономического развития, стратегического планирования и управления, сравнительных преференций в формировании внешнеэкономической политики. Использование этих концептуальных положений в качестве исходных для обоснования авторской концепции позволило обеспечить ее преимущества, детерминированные эффектом взаимодополнения различных подходов при сохранении целостности избранной научной гипотезы и логикой реализации алгоритма достижения стратегической цели исследования.

Инструментарно-методический аппарат исследования. Обоснование теоретических положений и аргументация выводов осуществлялись на основе системного анализа в единстве его структурно-уровневого, компаративного, субъектно-объектного, интегративного аспектов; использованы диалектический, историко-логический, экономико-математический, статистический и пространственно-временной методы, а также табличные и графические приемы визуализации статистических данных, методы моделирования, прогнозирования, экспертных оценок и группировок.

Информационно-эмпирическая и нормативно-правовая база представлена материалами, содержащимися в публикациях российских и зарубежных ученых по исследуемой проблематике, законодательно-нормативными актами в виде федеральных законов, указов Президента РФ, постановлений Правительства РФ, Министерства природных ресурсов РФ, Министерства промышленности и энергетики РФ, Министерства экономического развития и торговли РФ, результатами эмпирических исследований автора, а также фактологическим материалом, опубликованным в научной периодической литературе и Интернете.

Концепция диссертационного исследования. Важнейшим направлением трансформации внешнеторговой деятельности газовой отрасли становится формализация модели газового комплекса РФ, базирующейся на

парадигме национальной энергетической безопасности, системе сбалансированных показателей и стратегических карт в контексте взаимодействия региональных, национальных и внешнеэкономических приоритетов. Концептуальная линия исследования направлена на методологическую разработку менеджмент-технологий минимизации негативных последствий позднего выхода субъектов газового рынка на мегауровень в условиях диверсификации их внешнеэкономических компетенций.

Положения, выносимые на защиту:

1. Современный этап трансформации газового комплекса характеризуется взаимосвязью с внешнеэкономическими приоритетами национального воспроизводственного комплекса и механизмом энергетической безопасности. Динамичное изменение национальной экономики и ее деформация в рамках устаревших процедур сценарного планирования обусловливают необходимость разработки комплексной методологии стратегического управления газовым сектором национального рынка, сочетающей достоинства государственного регулирования газовой отрасли с возможностями ее саморегулирования.

2. Исходя из методологического генезиса управленческих отношений, первоосновой стратегического развития газовых корпораций следует считать их внутреннюю деятельность по формированию высокой потребительской ценности, при этом целью стратегического развития газового комплекса является концепция лидерства на мировом газовом рынке с учетом внешнеэкономических приоритетов российской экономики.

3. Газовый кластер российской экономики осуществляет переход к диверсификации участников данного рынка с целью эффективного решения технических и финансовых проблем отрасли, что позволит увеличить объемы добычи природного газа и разработку новых месторождений. Невысокие темпы либерализации газовой сети в российской экономике позволяют предположить, что автоматического развития конкурентной среды в результате увеличения числа новых компаний, занимающихся добычей газа, не произойдет, поэтому времени для эволюционного развития национального газового рынка и выбора оптимального инновационного механизма управления естественными монополиями достаточно.

4. Прогнозы развития газового кластера рынка РФ целесообразно представить в виде иерархической модели из трех блоков. Первый включает прогнозы, сконцентрированные на внутренних процессах газового комплекса России, второй – акцентирует внимание на внешнеэкономической деятельности предприятий газового комплекса России. Третий блок предполагает исследование газового комплекса и его предприятий в контексте их неразрывной связи с внешнеэкономическими приоритетами российской экономики, с одной стороны, и интеграцией и глобализацией, с другой стороны.

5. Под влиянием множества факторов внутреннего и международного характера более динамичным становится организационное окружение предприятия, которое на определенном этапе испытывает потребность в переходе от использования интуитивных способов формирования стратегии к рациональным, основанным на формальных процедурах. Если по отношению к корпорациям закрытого типа об этом можно говорить как об альтернативных возможностях, то для открытой акционерной компании, такой как ОАО «Газпром», использование четких и прозрачных формальных процедур по многим аспектам менеджмента обязательно с позиции как существующих правил ведения менеджмента, так и сложившихся норм бизнес-культуры.

6. В условиях динамичного развития газовой отрасли национальной экономики поздний выход ОАО «Газпром» на мировой рынок, его деловая активность, оцениваемая по наличию распределительных газопроводов и участию в поставках газа конечным потребителям, значительно уступают соответствующим характеристикам мировых газовых компаний. Для активизации деятельности газовой корпорации необходим механизм оптимизации стратегического управления, определяемый совокупностью программ, принципов, методов и приемов, при помощи которых высшее руководство планирует развитие компании на средне- и долгосрочную перспективу путем исследования сегментации рынка, выявления возможностей увеличения объема продаж за счет ценовой конкуренции, разработки новой продукции и оказания дополнительных услуг.

7. Познание социально-экономической природы трансформации стратегических приоритетов газового комплекса позволяет определить стратегическое управление как процесс гармонизации стратегических целей, задач и построения на этой основе системы сбалансированных показателей (ССП). Последняя взаимодействует с имеющимися подсистемами управления (выработка миссии и стратегических целей бизнес-планирования и бюджетирования, система управленческого учета, анализ деятельности и принятия решений, мотивирования персонала).

8. Для комплексного учета внешнеэкономических приоритетов газового комплекса РФ правомерно одновременное использование прогнозного сценария создания конкурентного рынка газа и механизмов государственного регулирования его инфраструктурных сегментов, таких как транспортировка, хранение и распределение газа, обладающих естественно-монопольными признаками, с учетом ценовой конкуренции в условиях формирования оптимальных схем поставок конкурентоспособного продукта на базе закономерностей цепочки создания добавленной стоимости, определяемой с помощью ССП.

9. Внешнеторговая стратегия газового комплекса России должна учитывать сложные логистические схемы поставок газа в Европу и другие ре-

гионы мира не только к пунктам сдачи газа на границе, но и непосредственно к потребителям в странах-импортерах. Реализация оптимальных схем транспортировки газа требует от участников этого процесса консолидации и стратегической сбалансированности интересов в условиях либерализации их внешнеторговой деятельности.

10. Конкурентная борьба на мировом рынке, трактуемая как взаимодействие продуцентов и поставщиков в поиске выгодных условий производства и сбыта продукции на уровне мегапропорций, требует от ОАО «Газпром» достижения синергического эффекта при производстве и поставках газа потребителям на основе создания стратегических альянсов, консорциумов и конгломератов, что повысит конкурентоспособность отечественных энергокомпаний на мировом рынке и увеличит их капитализацию. Коррелятивная зависимость российского газового комплекса и мирового рынка энергоносителей приводит к интеграции и транснационализации объединенных стратегий внутреннего и внешнего развития компаний и создает единый прогноз развития газового комплекса России, согласно которому деятельность российских газовых предприятий на микро- и макроуровне неотделима от аналогичных процессов мирового газового рынка.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке системно-целостной методологии стратегического развития газового комплекса России с учетом ее внешнеэкономических приоритетов, что позволило детерминировать модель внешнеэкономической деятельности газового кластера отечественного рынка на базе энергетической интеграции, а также обосновать соответствующий инструментарий управления стратегическими решениями предприятий газовой отрасли для обеспечения энергетической безопасности на макроуровне в условиях либерализации их внешнеторговой деятельности.

К числу положений, содержащих элементы приращения научного знания, относятся следующие:

– раскрыты сущность и содержание дефиниций «стратегическое видение газовой корпорации» и «миссия газовой корпорации» с учетом противоречий развития глобальной экономики и экономик стран-поставщиков газа, в первом случае, как совокупности экономических отношений контрагентов газового рынка, направленных на реализацию стратегических сценариев развития топливно-энергетического комплекса на основе миссии каждой компании, во втором – как экономических отношений внутри и вне транснациональной корпорации газового комплекса, складывающихся по поводу стратегического развития, ключевых принципов работы, ее ценностных ориентиров и их гармонизации в соответствии с направлениями деятельности и конфигурацией движения газовой компании на географических и товарных мировых рынках, что позволит повысить энергетическую безопасность и международную конкурентоспособность страны;

– обоснованы концептуальные подходы к формированию корпоративной стратегии ОАО «Газпром» в условиях его интеграции с мировым экономическим пространством, суть которых заключается в разработке альтернативных сценариев развития национальных газовых компаний, нацеленных на долгосрочную перспективу с учетом ценовой конкуренции и поставок на рынок конкурентоспособного продукта в соответствии с механизмом создания добавленной стоимости, что позволяет с системных позиций выбрать направления повышения конкурентоспособности газовой отрасли;

– впервые предложен метод последовательного выбора эффективных стратегических решений, базирующийся на доктринах концентрированного роста и интегрированного роста при условии создания газовых стратегических альянсов в промышленно развитых странах мира; внесены изменения в корпоративную, деловую и функциональную стратегии предприятий газового комплекса в соответствии с тенденциями либерализации на европейском рынке газа (критерием выбора эффективных стратегий развития газового комплекса РФ является учет внутренних стратегических приоритетов развития национальной экономики до 2020 г. на основе инновационной деятельности и внешнеэкономических приоритетов России, направленных на завоевание лидирующего места газового комплекса страны в мировом экспорте энергоресурсов), что повысит обоснованность принимаемых решений;

– сделан прогноз интеграции газового рынка России и европейского экономического пространства с использованием элементов европейского и американского вариантов либерализации и с учетом американской модели перехода от регулируемых цен к свободному ценообразованию, что дает возможность корректно оценить перспективы стратегического развития отечественного газового комплекса;

– разработана система реализации мер по обеспечению формирования и функционирования системы стратегических приоритетов газового комплекса РФ, базирующаяся на сочетании универсальных и специфических характеристик хозяйствующих субъектов рынка газа, а также рациональном использовании территориальных резервов газового сектора национального воспроизводственного комплекса с учетом парадигмы глобальной экономики и особенностей позиционирования российского газового сектора при преодолении сырьевой направленности экономики РФ и оптимизации ее структуры; ее применение обеспечивает устойчивое развитие газового комплекса;

– обоснованы инновационные подходы к стратегическому управлению газовыми корпорациями на основе измерения внутренних параметров (финансовых результатов и производительности), которые необходимы для принятия стратегических решений;

– предложены методологические принципы измерения эффективности и результатов внедрения стратегии (имея определённые критерии выбора оптимальной стратегии из нескольких альтернатив, правомерно анализировать эффективность разворачивания и реализации стратегии, исследовать её результаты и принимать стратегические управленческие решения с учетом внешнеэкономических приоритетов), что отразится на повышении инновационно-инвестиционной активности газовой индустрии;

– теоретически осмыслена и формализована модель системы сбалансированных показателей (ССП); ССП – новый инструмент управления, переводящий видение компании и ее стратегии в набор взаимосвязанных показателей оценки критических факторов текущего и будущего развития организации; устранены проблемы построения ССП (определены показатели интеллектуального капитала потребительской ценности продукта газовой корпорации), что позволяет концентрировать ресурсы корпораций газового сектора экономики на инновационных направлениях их стратегического развития;

– выявлены особенности построения стратегических карт и определена логика причинно-следственных связей между целями и показателями в сравниваемых концепциях стратегического планирования (зарубежной и национальной); построены стратегические карты, объединяющие стратегические операции газовых компаний; формализованы системы внедрения стратегических карт, основанные на логике стратегии, что позволяет наиболее эффективно сочетать методы и инструменты управления газовым комплексом РФ;

– установлено, что в модели ССП существуют не только причинно-следственные связи между группами показателей, объединённых в проекции, но и взаимосвязь между показателями основной компании и зависимых подразделений, между показателями результативности и вознаграждения (внедрение стратегии с помощью ССП предполагает определенную последовательность: газовая корпорация – хозяйственные и/или структурные подразделения – индивидуальный уровень), что позволяет оптимизировать взаимодействие между стратегическим и операционным уровнем управления, зонами коллективной и индивидуальной ответственности, а также между производством, хранением, транзитом и сбытом продукции;

– доказано, что ССП инспирирует эффект синергии, аккумулируя усилия всех подразделений газовой компании (ССП направляет усилия всех сотрудников на реализацию стратегии с помощью системы коммуникаций, мотивации; связывает бюджет и стратегию с помощью информационных и аналитических систем); стратегия на базе ССП обеспечивает гармонизацию интересов, ресурсов и мотиваций на микроуровне.

Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в разработанной методологии стратегического раз-

вития газового комплекса России, что позволяет расширить научные представления о содержании и роли управленческих стратегий в диверсификации внешнеэкономических перспектив газового сектора рынка и повышении его конкурентоспособности в условиях глобализации. Результаты диссертационного исследования позволяют обновить и расширить научные представления о содержании и направлениях совершенствования менеджмент-технологий производства и сбыта энергоносителей для уточнения стратегий повышения конкурентоспособности отечественного газового комплекса с учетом внешнеэкономических приоритетов. Разработанный методологический подход к оптимизации стратегии газовых корпораций на основе сбалансированных показателей и стратегических карт позволяет целенаправленно совершенствовать систему стратегического управления энергетическим комплексом страны, детерминирует оптимальное сочетание финансовых и нефинансовых показателей, уточняет принципы инновационного развития газового сектора экономики РФ.

Практическая значимость работы. Результаты диссертации использовались в ООО «Газпром трансгаз-Кубань», ООО «Кубаньгазпром», на Сургутском Заводе по стабилизации конденсата ООО «Газпром переработка», ООО «Новгородрегионгаз», ДОАО «Оргэнергогаз» ОАО «Газпром» - филиал «Саратоворгдиагностика», что подтверждено актами о внедрении результатов исследования, выданными диссертанту. Отдельные положения диссертации целесообразно включить в учебные курсы «Экономика предприятия», «Основы менеджмента», «Стратегический менеджмент», а также в дисциплины специализации по проблемам конкурентоспособности российских предприятий топливно-энергетического комплекса для студентов экономических факультетов вузов.

Апробация работы. Основные положения и выводы диссертации, изложенные в 106 научных публикациях общим объемом 173,78 п.л. (авт. 106,11 п.л.), обсуждались на кафедре менеджмента и управления качеством Кубанского государственного университета, были представлены автором на международных и всероссийских научно-практических конференциях в Москве, Волгограде, Волжском, Анапе, Сочи, Краснодаре в 1999–2008 гг. и включены в учебный процесс Волгоградского государственного педагогического университета и Волгоградского государственного университета.

Структура и объем работы обусловлены характером рассматриваемых вопросов, задачами и методами исследования. Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения, содержит таблицы и рисунки.

Логика исследования проблемы. Архитектоника *введения* традиционна и структурно согласуется с актуальностью темы, степенью разработанности проблемы, целью, задачами работы, научной новизной, теорети-

ческой и практической значимостью исследования и основными положениями, выносимыми на защиту.

В *первой главе «Теоретико-методологические основы анализа трансформации рыночных стратегий»* рассмотрены концептуальные подходы к проблеме выбора рыночной стратегии корпорации в условиях трансформации воспроизводственных процессов, выполнен анализ теоретико-методологического аппарата формализации управленческой стратегии на микроуровне, показана эволюция инструментария управленческих технологий корпорации в условиях либерализации ее внешнеэкономической деятельности.

Во *второй главе «Система стратегических приоритетов: методологические аспекты механизма гармонизации»* осуществлено исследование стратегических приоритетов экономических агентов на макро-, мезо- и микро- уровнях, рассмотрены особенности современной парадигмы стратегической миссии с учетом принципов системного подхода к внешнеторговой деятельности предприятий в условиях либерализации их внешнеэкономических компетенций.

Проблематика *третьей главы «Монополизм как среда либерализации внешнеэкономической деятельности субъектов газового рынка»* агрегирована из задач конкретизации понятия и сущности естественной монополии в условиях диверсификации внешнеторговой деятельности предприятий газовой отрасли, анализа механизма обеспечения энергетической безопасности как необходимого условия включения национальной экономики в мировое хозяйство; разработки методических и методологических основ организации мониторинга внешнеэкономических перспектив естественных монополий с учетом либерализации их внешнеторговой деятельности.

Предмет исследования в *четвертой главе «Выбор стратегии оптимизации внешнеторговой деятельности газового комплекса России»* включает три блока: мониторинг стратегических альтернатив газового комплекса России на европейском рынке; институциональные условия трансформации стратегических приоритетов газового комплекса России в контексте диверсификации его внешнеэкономических перспектив; моделирование стратегии лидерства в мировом экспорте энергоресурсов для газового комплекса России на основе системы сбалансированных показателей.

В *заключении* сформулированы основные выводы по результатам проведенного исследования, высказаны конкретные предложения и даны рекомендации.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Новый этап развития российского бизнеса имеет ряд особенностей: завершена приватизация крупных компаний, хотя значительные пакеты

акций компаний топливно-энергетического комплекса, в частности предприятий газовой отрасли, находятся в собственности государства; расширилась и укрепилась законодательная база, регламентирующая предпринимательскую деятельность; сформировались посткризисные рыночные позиции крупных и средних российских компаний.

Первый круг проблем, рассматриваемых в работе, связан с теоретическим осмыслением корпоративного менеджмента. Именно он несет ответственность за формирование основ корпоративной стратегии, анализ информации и рекомендаций, поступающих от менеджмента среднего и низшего звена. По мере того как корпорация развивается, конкурирует и наращивает свои ресурсы, растет ее размер, усложняется структура, возрастает число организационных уровней и звеньев. Стратегия развития коррелирует со стратегическим управлением, функциональное назначение которого заключается, с одной стороны, в долгосрочном определении направления развития корпорации во внешней среде, касающегося сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри нее, с другой – в обосновании перспективного развития корпорации – участника газового рынка, направленного на достижение стоящих перед ней стратегических целей и задач. Корпоративная, деловая, функциональная и оперативная стратегии, составляя целое, используются ОАО «Газпром», ключевой проблемой которого выступает поздний выход на рынок.

Стратегическое видение газовой корпорации мы определяем как совокупность экономических отношений контрагентов газового рынка, направленных на реализацию стратегических сценариев развития топливно-энергетического комплекса на основе миссии каждой компании. Миссию газовой корпорации, на наш взгляд, целесообразно трактовать как экономические отношения внутри и вне транснациональной корпорации газового комплекса, складывающиеся по поводу стратегического развития, ключевых принципов работы, ее ценностных ориентиров и их гармонизации в соответствии с направлениями деятельности и конфигурацией движения газовой компании на географических и товарных мировых рынках с учетом энергетической безопасности и международной конкурентоспособности как внешнеэкономических приоритетов страны. Стратегия конкуренции представляет собой набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепление позиции на рынке. На наш взгляд, понятие конкурентной стратегии у́же, чем понятие деловой стратегии, поскольку последняя, кроме методики определения уровня и силы конкуренции, включает действия и планы руководства для решения всего спектра стратегических задач.

Компания, стремящаяся к лидерству на глобальном рынке, нуждается в союзниках для тех действий, которые трудно выполнить самостоятельно: 1) проникновение на жизненно важные национальные рынки и создание

потенциала для освоения глобального рынка; 2) получение достоверной информации о новом рынке и культуре за счет создания стратегических альянсов с местными компаниями; 3) получение навыков и компетенций, сконцентрированных у хозяйствующих субъектов в определенных географических регионах.

По нашему мнению, способом противостояния активным действиям конкурентов выступает неопределенность перспектив прибыльности. Высокая прибыльность компании или отрасли привлекательна для большого количества конкурентов и стимулирует наступательные действия, даже если входные барьеры на рынок высоки. В этой ситуации компания может защититься от конкурентов, отказавшись от краткосрочной прибыли и используя методы финансовой отчетности, позволяющие занизить реальные показатели прибыльности.

Вопрос о том, когда начать стратегическое действие, не менее важен, чем вопрос о том, какое это действие. В контексте выявления причин и последствий *позднего выхода ОАО «Газпром» на мировой рынок* проанализируем стратегию первопроходца. По нашему мнению, данная стратегия эффективна в определенных случаях:

1) первопроходец получает уникальный имидж и репутацию у покупателей;

2) опережение в новых технологиях и каналах сбыта способствует созданию абсолютного преимущества по издержкам;

3) первые покупатели сохраняют приверженность компании, совершая повторные покупки;

4) стратегия обеспечивает захват незанятых пространств, что затрудняет ее воспроизведение конкурентами.

Под корпоративной стратегией мы понимаем общий план управления диверсифицированной компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности. В корпоративной стратегии, на наш взгляд, следует отразить четыре направления.

1. Освоение и укрепление позиций в новых отраслях. Этот элемент корпоративной стратегии определяет масштаб, число отраслей и характер диверсификации. Главное в корпоративной стратегии диверсифицированной компании – определить количество и виды направлений деятельности, т.е. решить, в каких отраслях компания будет работать и каким образом создаст новую компанию или приобретет действующую.

2. Стратегия повышения производительности заключается в обеспечении роста перспективных подразделений и устойчивого функционирования остальных, в оздоровлении убыточных, но перспективных подразделений.

3. Превращение элементов межфирменного соответствия в конкурентное преимущество. Диверсификация в отрасли со сходными технологиями, каналами сбыта, покупателями или иными элементами позволяет использовать выгоды стратегического соответствия, что дает преимущество перед конкурентами, избравшими стратегию неродственной диверсификации.

4. Перераспределение ресурсов в пользу перспективных подразделений. Инвестиционная привлекательность подразделений различна, поэтому ресурсную базу целесообразно перераспределять в пользу подразделений с высокой потенциальной прибыльностью.

Корпоративная стратегия должна предусматривать отказ от подразделений, хронически убыточных или находящихся в непривлекательных отраслях. Высвободившиеся при этом средства целесообразно направлять на укрепление перспективных и приобретение новых подразделений. Функциональная стратегия – план деятельности функциональных единиц (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание покупателей, сбыт, финансы, кадры и пр.) в рамках подразделений. Она направлена на достижение и укрепление специфических компетенций, призванных упрочить положение компании на рынке. Как и бизнес-стратегия, функциональная стратегия должна поддерживать корпоративную стратегию и конкурентоспособность компании, обеспечивать достижение функциональных целей и миссии. Оперативная стратегия содержит принципы руководства ключевыми структурными единицами в их повседневной стратегически значимой деятельности и конкретные стратегические инициативы.

Компаративную оценку стратегических решений разного уровня приведем в табл. 1.

Таблица 1

Компаративная оценка стратегических решений

Показатель	Уровни стратегии		
	Деловая	Фуикциональная	Корпоративная
Тип	Смешанный	Операционный	Концептуальный
Приспособляемость	Средняя	Высокая	Низкая
Связь с текущей деятельностью	Смешанная	Дополняющая	Инновационная
Риск	Средний	Низкий	Значительный
Потенциальная прибыль	Средняя	Небольшая	Значительная
Издержки	Средние	Умеренные	Значительные
Временной период	Средний	Короткий	Длительный
Эластичность	Средняя	Низкая	Высокая

Чтобы избежать негативного влияния прежних обязательств, необходимо учитывать их при выборе новых стратегий. Временной фактор должен приниматься во внимание во всех случаях выбора стратегии, что свя-

зано с возможностями и угрозами для фирмы и планируемыми ею изменениями в определенных временных границах. При этом важно учитывать календарное время и продолжительность этапов осуществления конкретных действий по реализации стратегии.

Оценка выбранной стратегии осуществляется в виде анализа корректности и достаточности учета основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по нескольким направлениям: уточняется, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п. Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы предполагает оценку того, насколько она коррелирует с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура предприятия успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

По нашему мнению, одними из приоритетных стратегических направлений развития компаний выступают стратегии роста (рис. 1).

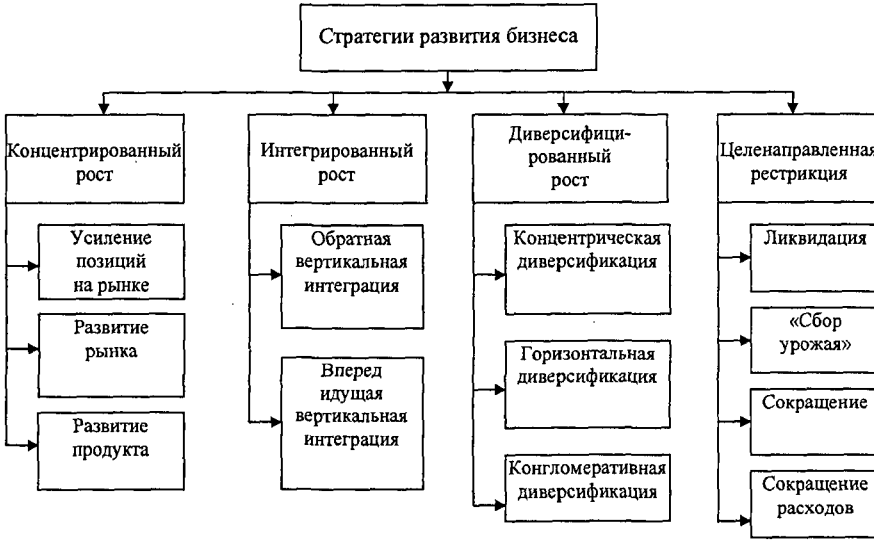

Рис. 1. Типология стратегий развития бизнеса

В связи с либерализацией внешнеэкономической деятельности предприятий газового комплекса РФ правомерно рассмотреть стратегии роста

зарубежных компаний. Остановимся более подробно на альтернативных стратегиях роста, которыми руководствуются зарубежные компании, функционирующие на мировом рынке энергоносителей.

1. Стратегия интенсивного роста потенциала компании, реализация которой ведет к ежегодному существенному повышению значений критериев достижения целей над уровнем предыдущего года. Стратегия роста имеет предпринимательский характер, применяется в динамично развивающихся отраслях с быстроизменяющимися технологиями. Ее придерживаются компании, ориентированные на внутреннюю и внешнюю диверсификацию деятельности. Внутренний рост осуществляется за счет расширения ассортимента. Внешний рост достигается включением компании в смежные отрасли производства путем слияния и присоединения компаний или участия в других компаниях.

2. Стратегия ограниченного роста потенциала компании. Для этой стратегии характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация удовлетворена своим положением. Компании выбирают данную альтернативу, потому что это наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

3. Стратегия сокращения, в которой уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации деятельности. К стратегиям сокращения прибегают, когда показатели деятельности компании продолжают снижаться, при экономическом спаде или для санации предприятия.

4. Стратегии сочетания всех альтернатив придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение упомянутых стратегий.

Детерминируем несколько стратегий для ОАО «Газпром» как компании, функционирующей за пределами национального рынка и вступившей в транснациональную и глобальную конкурентную борьбу. Мультинациональная стратегия имманентна отраслям, где доминирует мультинациональная конкуренция, а ключевое значение имеют индивидуальные параметры местных рынков. При глобальной стратегии компания применяет стандартную конкурентную стратегию во всех странах, где осуществляет операции. Сравним мультинациональную и глобальную стратегии (табл. 2).

По нашему мнению, ключевой элемент мультинациональной стратегии – адаптация конкурентной стратегии компании к условиям конкретной страны. Мультинациональная стратегия предпочтительна, если: страны, в которых работает компания, существенно различаются покупательскими традициями и потребностями; местные правительства требуют, чтобы про-

дукция компании соответствовала техническим условиям или потребительским стандартам; правительства стран вводят настолько разнообразные и сложные торговые ограничения, что координируемый в мировом масштабе рыночный подход невозможен.

Таблица 2

Дифференциальные признаки мультинациональной и глобальной стратегий

Тип стратегии	Глобальная стратегия	Мультинациональная стратегия
Бизнес-стратегия	Стандартная стратегия с адаптацией к местным условиям	Стратегии, ориентируемые на ситуацию отдельной страны
Стратегия в ассортименте	*Стандартная продукция*	*Корреспондируется с менталитетом и предпочтениями местных покупателей*
Производственная *стратегия*	Аллокация предприятий по *принципу конкурентного преимущества*	Предприятия рассредоточены *по многим странам*, каждое производит продукцию, соответствующую местной специфике
Источники поставок сырья и комплектующих	Экономически выгодные поставщики в любой стране	Предпочтительны местные поставщики
Продажа и распространение	Высокий уровень координации в мировом масштабе	Корреспондируется с обычаями и культурой каждой страны
Стратегические связи между странами	Использование общих технологий, знаний и опыта на рынках всех стран; стратегические инициативы и конкурентные возможности, эффективные в одной стране, внедряются в других странах	Передача идей, технологий и опыта, применяемых в разных странах
Организационная структура компании	Стратегические решения координируются центром	Создание дочерних компаний

Полагаем, что мультинациональная стратегия имеет два существенных недостатка: во-первых, она затрудняет распространение опыта и ресурсов за пределы одной страны, во-вторых, препятствует созданию единого конкурентного преимущества. Основная цель мультинациональной стратегии – адаптация к условиям каждой страны, а не формирование возможностей на межнациональном уровне, обеспечивающих конкурентное преимущество над мультинациональными, глобальными и местными компаниями. Мультинациональная стратегия, затрудняя достижение превос-

ходства по издержкам, позволяет использовать стратегию дифференциации, эффекты масштаба и обучаемости.

Потребность в мультинациональной стратегии возникает вследствие значительных отличий культурных, экономических и политических конкурентных условий в разных странах. Чем разнообразнее условия национальных рынков, тем весомее аргументы в пользу проведения мультинациональной стратегии, когда компания адаптирует свои стратегические подходы к ситуации на рынке отдельной страны. Компании, ориентированные на мультинациональную стратегию, выбирают одну из базовых стратегий конкуренции, внося необходимые изменения для максимального удовлетворения нужд покупателей и противостояния местным конкурентам.

Глобальная стратегия позволяет сосредоточиться на создании преимущества по ресурсам, издержкам и за счет дифференциации. Если различия между странами не слишком велики и можно избрать глобальную стратегию, то последняя предпочтительнее мультинациональной, поскольку объединяет усилия всех подразделений компании для создания конкурентно значимых компетенций и возможностей, не поддающихся воспроизведению конкурентами.

Второй круг проблем, рассматриваемых в диссертации, связан с перспективами развития газового рынка России. Они зависят, с одной стороны, от перспектив развития мирового рынка энергоносителей, с другой – от национальных внешнеэкономических приоритетов. В связи с этим стратегическое развитие газового комплекса страны должно базироваться на сбалансированных интересах субъектов национального и мирового рынка газа.

Исследование газового комплекса России с учетом его внешнеэкономических приоритетов приводит к выявлению позитивной тенденции возникновения новых компаний, занимающихся добычей газа на территории России, и постепенного увеличения их роли в процессе газодобычи. На российском рынке газа имеет место феномен зарождающейся конкурентной среды, при этом ни одна из появившихся фирм пока не в состоянии реально конкурировать с ОАО «Газпром» за рынки сбыта зарубежных стран. В 2001–2006 гг. доля газа, добываемого созданными нефтяными компаниями, была незначительной в сравнении с добычей, осуществляемой ОАО «Газпром», однако роль независимых поставщиков и нефтяных компаний, добывающих газ, увеличивается. Следует отметить, что в 2002 г. газ добывала одна нефтяная компания («Роснефть»), в 2004 г. таких компаний насчитывалось пять («Сургутнефтегаз», «ЛУКойл», «Сиданко», «Юкос», «Роснефть»). Общий объем добычи газа в РФ в 2007 г. представим в виде рис. 2.

Российская экономика имеет ряд особенностей, которые обусловливают своеобразие национального энергетического комплекса. К их числу мы относим:

1) сокращение численности населения при ухудшении его качественных характеристик, уменьшение численности населения в трудоспособном возрасте, рост числа пенсионеров, приходящихся на одного трудоспособного, сохранение высокого уровня занятости женщин в экономике;

2) большую территорию страны, что обусловливает сооружение протяженных транспортно-энергетических коммуникаций при ограниченном резервировании их пропускных способностей, при этом центры потребления углеводородов удалены от энергетических баз;

3) высокие затраты на обслуживание и поддержание в рабочем состоянии морально и физически устаревших технологий и оборудования, в том числе энергетического;

4) значительный дефицит инвестиционных ресурсов, сдерживающих развитие национальной экономики в целом и энергетического комплекса в частности;

5) диспаритет цен на топливо и энергию, существенно отличающихся от структуры цен мирового рынка, возможность провоцировать внутреннюю социальную напряженность, если обеспечение энергией и цены на нее не будут увязаны с ростом доходов населения, отсутствие четкой ценовой политики, ограничивающей внедрение энергосберегающих мероприятий;

6) сохранение неэффективной технико-технологической структуры энергетического комплекса, сформированной в квазирыночной экономической среде.

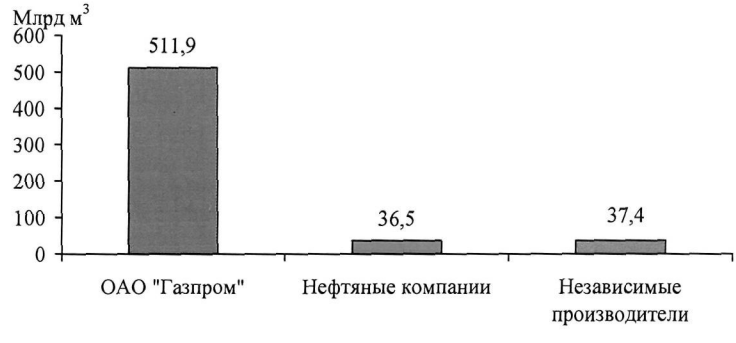

Рис. 2. Добыча газа в Российской Федерации в 2007 г.

Перечисленные особенности требуют от российской энергетики при выходе на зарубежные рынки учета национальных внешнеэкономических приоритетов, связанных с ключевыми целями развития отечественной экономики на ближайшую перспективу. На наш взгляд, к ним относятся:

1) базирование социально-экономического развития страны на собственных энергетических ресурсах и осознание роста потребности в них на внутреннем рынке при определении экспорта энергоресурсов в платежном балансе национальной экономики;

2) ориентация на электрификацию производства, сферы услуг и сектора домохозяйств как фактор максимизации производительности труда, преодоления дефицита трудовых ресурсов и повышения уровня жизни населения, что приведет в перспективе к импортозамещению энергоемких продуктов и услуг;

3) поддержание оптимальной доли экспорта энергоресурсов для финансирования национальной экономики, ее энергетического комплекса и обслуживания внешнего долга с постепенным изменением структуры экспорта в пользу инновационных технологий, продуктов и услуг;

4) сохранение приоритета органического топлива в энергетическом балансе страны при внедрении инновационных технологий для переработки угля и углеводородного топлива – нефти и газа, с последующим экспортом продуктов переработки;

5) увеличение роли безуглеродных технологий (атомной энергетики и возобновляемых источников энергии) в энергетическом балансе страны и постепенный переход на данные технологии;

6) пролонгация приоритетов использования экологически чистых конечных видов энергии во внешнеэкономической и внутренней экономической политике страны и повышение роли экологического фактора при выборе систем энергоснабжения;

7) обеспечение интенсивного энергосбережения при реализации инновационного пути развития национальной экономики и экспорт качественных продуктов энергосбережения на мировой рынок;

8) создание благоприятного инвестиционного климата в российском газовом секторе с использованием международных инструментов проектного финансирования для решения глобальных энергетических проблем.

При выработке стратегии развития газового кластера национальной экономики РФ необходимо учесть, что его ключевой особенностью выступает неравномерное размещение производственных площадок. Данная аллокация сложилась исторически. Так, в 1985–1991 гг. добычей газа в России занимались 18 предприятий, но основной объем добычи приходился на «Уренгойгазпром», «Ямбурггазпром», «Надымгазпром» и «Туркменгазпром». Совместная доля этих предприятий в общей добыче природного газа возросла с 71% в 1985 г. до 81% в 1991 г.

Полагаем, что искусственное привнесение конкуренции в рыночную среду газовой отрасли посредством разделения ОАО «Газпром» на конкурирующие структуры приведет к негативным последствиям. На предприятиях «Уренгойгазпром», «Ямбурггазпром» и «Надымгазпром» при высоких объемах добычи сохраняются относительно низкий уровень себестоимости газа и достаточно высокая производительность труда, что в сочетании с разветвленной сетью магистральных газопроводов, позволяющих транспортировать газ из Западной Сибири и Крайнего Севера в любой регион России и в дальнее зарубежье, делает конкуренцию с этими предприятиями невозможной.

Третий круг проблем, рассматриваемых в диссертации, связан с изменениями структуры энергетического рынка Европы в контексте либерализации внешнеторговой деятельности ОАО «Газпром». Открытие европейского газового рынка защищает интересы потребителей газа, поскольку направлено на снижение закупочных цен на газ. Природный газ – ограниченный ресурс, поэтому, на наш взгляд, нецелесообразна с экономической и социальной точки зрения защита интересов покупателей. Резкий переход к конкурентной среде нежелателен, более предпочтительны реформы, рассчитанные на длительный период. В России, активно экспортирующей природный газ, дефицит спроса на этот ресурс не прогнозируется, поэтому допуск на рынок новых производителей газа нежелателен для соблюдения интересов российских компаний. Существенное снижение цен на импортируемый газ или потеря части потребителей нанесет ущерб российскому экспорту газа, который нельзя компенсировать доходами от его транзита через территорию России. Однако спрос на газ в Европе превышает российские экспортные возможности, тогда как транзит чужого газа не причиняет вред экономике РФ.

По нашему мнению, несмотря на либерализацию европейского рынка природного газа, создание конкурентной среды в этой сфере весьма проблематично, поскольку доступ поставщика к потребителю связан с наличием системы газопроводов и газохранилищ, но стать собственником или совладельцем в рамках этой системы затруднительно. К источникам газовой монополии в промышленно развитых странах (ПРС) мы относим:

1) недостаточность внутренних газовых ресурсов большинства стран, которая привела к увеличению роли экспорта;

2) длительное сотрудничество с Союзом Советских Социалистических Республик (Россией), которое обеспечивало экспорт газа в значительном объеме и по преференциальным ценам, а также обусловило широкое применение природного газа в различных сферах экономики ПРС.

Итак, с одной стороны, либерализация газового рынка открывает перспективы для ОАО «Газпром», которое вышло на внутренний рынок Европы в начале 1990-х гг., когда этот рынок уже был поделен на сферы влия-

ния. С другой стороны, цена на газ в России зафиксирована на демпинговом уровне, торговля им на внутреннем рынке становится убыточной.

Четвертый круг проблем, рассматриваемых в работе, связан с технологией выбора оптимальной стратегии развития газового комплекса РФ. Для эффективного выбора стратегий развития газового сектора нами разработана система сбалансированных показателей (ССП), которая позволяет связать стратегию международных компаний с набором взаимосвязанных индикаторов, отражающих внешнеэкономические приоритеты развития национальной экономики.

Цель ССП состоит в направлении деятельности компании на достижение миссии и стратегических целей, в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, донесении данной стратегии до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений компании.

Разработанная нами ССП включает несколько элементов: определение стратегических целей; определение от трех до пяти стратегических тем; формализацию стратегической карты; выбор показателей и их целевых значений; разработку программы стратегических действий и подготовку плана ее применения. Разработка глобальной стратегии компании начинается с анализа институциональной среды, тенденций развития рынка, конкурентов, а также нескольких сценариев работы компании на ближайшую перспективу (SWOT-анализ). На основе полученных результатов, помимо глобальной стратегии, формируется миссия компании. Стратегия и миссия компании корректируются в зависимости от изменений внешней среды. Составление стратегических карт начинается с дезагрегирования функциональных целей на четыре группы: финансы, работа с клиентами, внутренние бизнес-процессы и управление персоналом. Стратегическая карта ССП позволяет выделить человеческие, информационные, организационные и другие ресурсы, обеспечивающие реализацию стратегии. Стратегическая карта описывает логику стратегии, демонстрируя важнейшие внутренние процессы, которые создают стоимость, и определяет нематериальные активы для их поддержки. Сбалансированная система показателей переводит цели стратегической карты в показатели и конкретные задачи, а одобрение стратегических карт выступает одним из ключевых моментов в процессе построения ССП.

Для того чтобы определить, какие показатели деятельности следует использовать менеджменту, необходимо: выделить группы показателей и распределить ответственность менеджеров разных уровней управления за каждую из групп; составить детальный список показателей, используемых менеджментом; выявить показатели, в наибольшей степени характери-

зующие достижение стратегических целей; формализовать алгоритмы расчета каждого из ключевых показателей деятельности.

При использовании ССП, в которую входят и финансовые, и нефинансовые показатели, правомерно выделить следующие группы ключевых показателей деятельности: финансово-экономические показатели для бизнеса в целом; удовлетворенность клиентов; основные и вспомогательные бизнес-процессы; эффективность персонала. Далее необходимо определить, кто будет отвечать за их выполнение. По нашему мнению, правомерно распределение ответственности за выделенные группы показателей согласно табл. 3.

Таблица 3

Группы ключевых показателей и распределение ответственности

Группы	Ответственность
Показатели удовлетворенности акционеров, клиентов; показатели удовлетворенности и эффективности персонала	Генеральный директор
Основные бизнес-процессы: управление закупками, хранением и перемещением, реализацией	Руководители функциональных департаментов
Обеспечивающие бизнес-процессы: управление маркетингом, персоналом, финансами, IT, инфраструктурой	Руководители функциональных департаментов
Центры ответственности: управление закупками, хранением и перемещением, реализацией, персоналом, финансами, IT, инфраструктурой	Руководители центров ответственности

Из общего списка следует выбрать показатели, необходимые менеджменту для управления и позволяющие оценить степень достижения поставленных целей. Для отбора из общего списка показателей тех, которые будут использоваться в системе, целесообразно сформировать экспертную группу из руководителей подразделений и отделов. Их задача – охарактеризовать каждый показатель по двум критериям: отражает ли показатель степень достижения стратегических целей компании; понятно и однозначно ли определение показателя.

Помимо перечисленных, правомерно применение и других критериев (возможность использовать показатели деятельности при планировании или анализе). Формализуем процедуру оценки показателей на основе применения балльной системы оценки (1 балл – критерий не выполняется, 2 балла – показатель частично соответствует заданному критерию, 3 балла – показатель удовлетворяет заданному критерию). Показатели, получившие наибольшее количество баллов в ходе экспертной оценки, составляют систему ключевых показателей деятельности. На наш взгляд, оптимален

список из 20–25 показателей, распределённых по четырём проекциям ССП следующим образом:

1) финансы – пять показателей (22%);
2) клиенты – пять показателей (22%);
3) внутренние процессы – от восьми до десяти показателей (34%);
4) обучение и развитие – пять показателей (22%).

Описание параметров и алгоритмов расчетов ключевых показателей для ССП представим на рис. 3 и 4. Следует разработать для каждого показателя информационную карту, включив в нее основные параметры и описание методов расчета показателя, периодичность расчета и пересмотра показателя, ответственного и т.д.

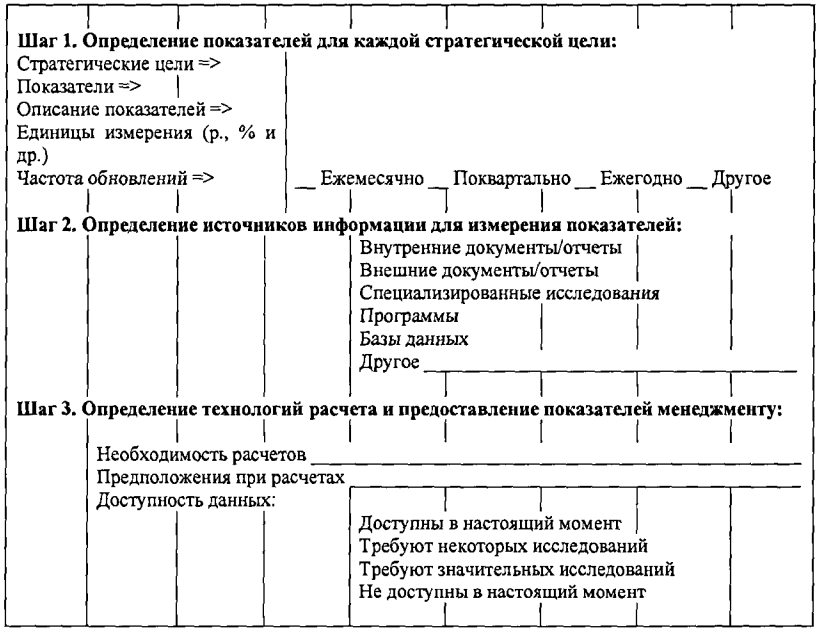

Рис. 3. Описание системы сбалансированных показателей

Для реализации ССП необходимо создать систему высшего уровня, разработать план управления изменениями с учетом приоритетов предприятий (отрасли), информировать и обучить сотрудников, перевести систему в операционные термины. Учитывая, что ССП может изменяться, необходимо создать формальную модель отчетности по ССП, связать бюджет корпорации со стратегическими программами. Целесообразно связать

часть компенсационного пакета сотрудников с результатами ССП. Автоматизация системы показателей – это ее интеграция с существующими в компании информационными системами для обеспечения данных, необходимых для подсчета ключевых показателей из существующих бухгалтерских, производственных и аналитических систем, позволяющая увязать стратегический менеджмент со среднесрочным и оперативным управлением.

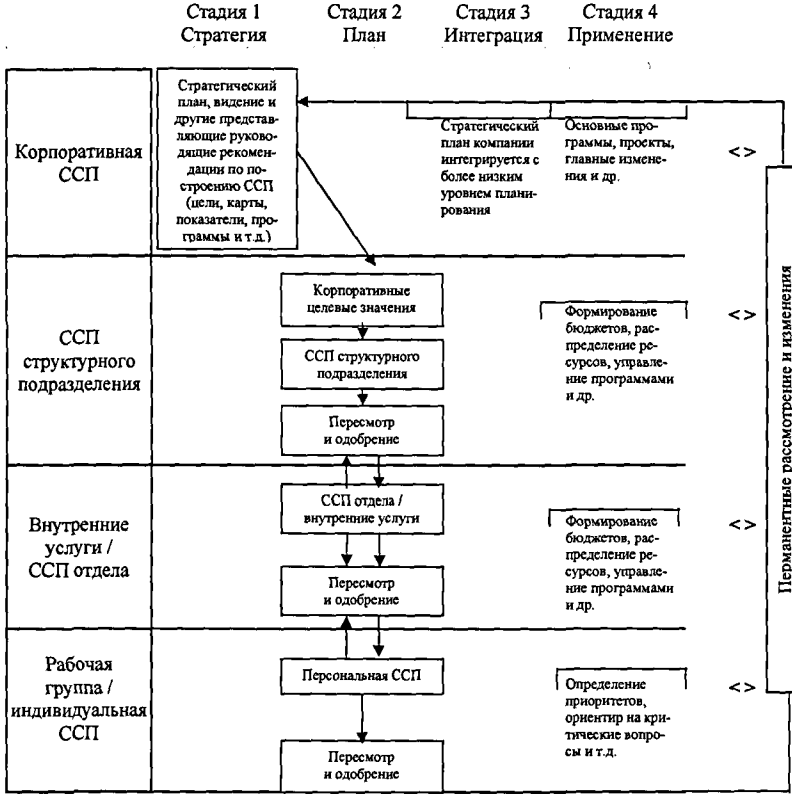

Рис. 4. Технология применения ССП

Полагаем, что автоматизацию ССП правомерно реализовывать как в специальных программных продуктах (Oros Scorecard, Hyperion Performance Scorecard, Oracle Scorecard и др.), так и в Excel. В тестовую эксплуатацию следует ввести ключевые показатели (объем выручки и рен-

табельность), чтобы по истечении определенного срока (1–3 месяца) их оценивать (верно ли были выбраны показатели для оценки эффективности работы предприятия) и при необходимости вносить коррективы в систему определения ключевых показателей, их количество и сроки формирования.

ССП эластична, т.е. может трансформироваться с течением времени. Определить одномоментно параметры для описания работы компании сложно, поскольку структура ее работы со временем может меняться, а ключевые показатели подлежат ротации. По нашему мнению, преимущество системы сбалансированных показателей заключаются в том, что данная система стратегического управления и оценки её эффективности переводит миссию и общую стратегию компании в плоскость реальных индикаторов. Сформулировать выводы об эффективности ССП можно, лишь сравнив данную систему с другими существующими системами комплексного стратегического планирования и управления, которые анализируют финансовые и нефинансовые показатели. Для этого рассмотрим модель Мейсела, пирамиду эффективности, модель EP2M (модель Адамса – Робертса) и модель Каплана – Нортона.

К. МакНейр, Р. Ланч, К. Кросс в 1990 г. выдвинули концепцию пирамиды эффективности, в которой декларируется связь клиентоориентированной корпоративной стратегии с финансовыми показателями, дополненными ключевыми нефинансовыми показателями. Пирамида эффективности построена на теориях глобального управления качеством, промышленного инжиниринга и учета, которые впоследствии были развиты в работах П. Милгрома, М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури. В нашем представлении пирамида эффективности имеет следующий вид (рис. 5):

Рис. 5. Модифицированная пирамида эффективности

Пирамида эффективности из четырех ступеней демонстрирует структуру фирмы, обеспечивающую двусторонние коммуникации, необходимые для принятия решений на различных уровнях управления. Цели и показатели связывают стратегию предприятия с его оперативной деятельностью: цели передаются вниз по организации, в то время как показатели аккумулируются снизу вверх. На верхней ступени иерархии руководство предприятия формулирует корпоративное видение, на второй – цели подразделений и дивизионов конкретизируются применительно к определенному рынку и финансовым показателям. Клиенты и акционеры определяют то, что следует оценивать. Третий уровень – неорганизационный, он состоит из ряда направлений в пределах фирмы. Эти направления межфункциональны и пронизывают несколько структурных подразделений. Здесь цели и функции ориентированы на удовлетворение клиента и гибкость производства и служат связующими звеньями между верхними и нижними уровнями пирамиды. Три цели этого уровня демонстрируют траекторию эффективности в отношении двух рыночных целей и одной финансовой. На этом уровне определяются такие оперативные цели, как качество, время поставки, длительность производственного цикла и потери от брака. Качество и время поставки непосредственно связаны с внешними действиями, а длительность производственного цикла и потери от брака выступают индикаторами внутренних действий предприятия.

Модель Л. Мейсела, предложенная в 1992 г., определяет четыре перспективы, на основе которых должна быть оценена бизнес-деятельность предприятия. Вместо перспективы обучения и роста мы используем перспективу людских ресурсов, а также факторы образования и обучения, инновации, особенности развития продукции и услуг, компетентность как совокупность компетенций и организационную культуру (рис. 6).

В нижней части пирамиды действия оцениваются ежедневно, еженедельно или ежемесячно. В верхней части пирамиды преобладают финансовые оценки, периоды которых существенно больше. Система показателей должна быть интегрирована таким образом, чтобы оперативные оценки на нижних уровнях были связаны с финансовыми на верхних. Таким образом, эта модель корпоративного управления способна показать, что лежит в основе финансовых оценок и что ими управляет.

К. Адамс и П. Робертс в 1993 г. предложили другую модель – EP2M (Effective Progress and Performance Measurement). Трансформируем ее, адаптируя к современным реалиям газовой отрасли России (рис. 7).

Наиболее перспективной нам представляется концепция ССП Каплана – Нортона, позволяющая конвертировать деятельность и стратегию в набор показателей, образующих систему стратегического контроля и управления.

Рис. 6. Модифицированная модель Мейсела

Пользу от применения системы сбалансированных показателей Каплана – Нортона извлекают следующими способами:

– делая видение транспарентным для предприятия;

– добиваясь согласия и принятия на себя обязательств командой руководителей;

– предоставляя структуру для выработки в компании единой цели и поддержки инициатив;

– направляя процесс распределения ресурсов и ассигнований капитала;

– интегрируя процесс стратегического управления во всей компании;

– сосредоточивая внимание команд и сотрудников на стратегических приоритетах.

Рис. 7. Модифицированная модель Адамса – Робертса

Внедрение ССП, предложенной нами, имеет ряд преимуществ:

– рост капитализации компании;

– завоевание компанией целевых рынков;

– достижение лояльности клиентов;

– обеспечение прогрессивности технологии и отлаженности бизнес-процессов;

– приобретение опережающих конкурентных преимуществ;

– создание высококвалифицированного кадрового состава;

– гибкое реагирование компании на внешние и внутренние возмущения;

– конвертация миссии и стратегии компании в систему целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках пяти проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста.

Разработанная нами методология ССП обеспечивает органичное сочетание интересов акционеров, потребителей, партнеров и кредиторов и максимальное сбалансирование интересов собственников и потребителей. Ре-

зультатом внедрения ССП в стратегии развития мультинациональных корпораций – естественных монополий служит трансформация предприятий газового комплекса в структуры, ориентированные на выполнение стратегии с учетом внешнеэкономических приоритетов, поскольку ССП позволяет:

– быстро переводить стратегию на уровень конкретных мероприятий, что ориентирует действия на достижение стратегии;

– достигать эффекта синергии, направляя усилия всех подразделений компании на достижение стратегии;

– направлять усилия всех сотрудников на реализацию стратегии с помощью систем коммуникаций и мотивации;

– связывать бюджет и стратегию, с помощью информационных и аналитических систем управлять процессом и проводить стратегическое обучение;

– создавать мотивы для эффективного труда сотрудников путем внедрения системы стратегического управления.

Итак, поскольку ССП объединяет жизненно важные операции компании, то такая интеграция позволяет корпоративным пользователям применять сбалансированные системы показателей для управления ограниченными энергоресурсами в целом и газом в частности.

Стратегия развития газового комплекса России, по нашему мнению, представляет собой стратегию развития конкурентной среды посредством проведения реформ на микро- и макро- уровнях. На микроуровне это означает изменение системы институционального устройства отрасли, т.е. реорганизацию или реструктуризацию. Эти изменения должны коснуться принципов ценообразования; возможностей функционирования хозяйственных единиц; взаимоотношений государства и отрасли. Данные направления сохраняют свою актуальность и в настоящее время. Что касается общего прогноза развития газового комплекса России, то его доля во внутреннем потреблении начнет медленно сокращаться за счет угля, атомной энергии и возобновляемых источников. Появятся новые районы газодобычи общероссийского значения – Иркутская область, шельф острова Сахалин, Баренцево море, что создаст новые предпосылки к совершенствованию газоснабжающей системы страны.

Решение проблемы позднего выхода ОАО «Газпром» не должно ограничиваться совершенствованием стратегии его внешнеэкономической деятельности. Процессы интеграции и глобализации объединяют стратегии внутреннего и внешнего развития компании и создают единый прогноз развития газового комплекса России, в котором процессы микро- и макроуровней российских газовых предприятий неотделимы от аналогичных процессов мирового газового рынка.

Результаты диссертационного исследования позволяют сделать вывод о том, что теоретическое осмысление проблем методологического обеспечения стратегического развития газового комплекса РФ в условиях либерализации его внешнеторговой деятельности открывает перспективы для развития теории менеджмента, экономики предприятий и прикладных исследований, отвечающих практическим потребностям субъектов газового рынка в контексте трансформации приоритетов внешнеэкономической деятельности естественных монополий.

Таковы основные концептуальные выводы, полученные при выявлении новых фактов, описывающих процессы оптимизации менеджмент-технологий в газовой отрасли России, исследование которых способствует минимизации негативных последствий позднего выхода ОАО «Газпром» на мировой рынок, повышению конкурентоспособности отечественного газового комплекса и наиболее эффективной интеграции национальной экономики и глобализирующегося мирового хозяйства.

Основные положения диссертации отражены в следующих опубликованных работах автора:

Монографии

1. *Воробьева, Л.Е.* Стратегия преодоления позднего выхода ОАО «Газпром» на мировой газовый рынок: мография / Л.Е. Воробьева. - Волгоград: ВКГН, 2008. 16 п.л.

2. *Воробьева, Л.Е.* Стратегическое развитие газового комплекса России с учетом приоритетов внешнеэкономической деятельности / Л.Е. Воробьева. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2008. 18 п.л.

3. *Кузьмин, Б.И.* Психологические аспекты диагностики корпоративных компетенций руководителей и специалистов ОАО «Газпром» / Б.И. Кузьмин, Е.Б. Касьян, А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева. - Волгоград: ВКГН, 2007. 6,2 п.л. (авт. – 2 п.л.).

4. *Воробьева, Л.Е.* Внешнеэкономические перспективы и стратегические приоритеты газового комплекса России / Л.Е. Воробьева. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2007. 18,6 п.л.

5. *Воробьева, Л.Е.* Проблемы и перспективы либерализации газового рынка в России и зарубежных странах / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева. – Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2007. 17,3 п.л. (авт. – 8,7 п.л.).

6. *Кузьмин, Б.И.* Российский корпоративный менеджмент в XX–XXI веках / Б.И. Кузьмин, Е.Б. Касьян, А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2006. 17,3 п.л. (авт. – 4,3 п.л.).

7. *Воробьева, Л.Е.* Динамика организационно-экономической структуры газового комплекса России: традиции и институционализм / Л.Е. Во-

робьева, О.В. Воробьева. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2006. 9 п.л. (авт. – 4,5 п.л.).

Учебные пособия

8. *Воробьева, О.В.* Современные формы и методы развития персонала в ООО «Кубаньгазпром» и ООО «Газпром трансгаз-Кубань»: роль научных площадок в менеджмента ОАО «Газпром»: учебное пособие / О.В. Воробьева, Л.Е. Воробьева, Б.Е. Левитский, Л.М. Чеснокова. – Волгоград: ВКГН, 2008. 17 п.л. (авт. – 6 п.л.).

9. *Лобачёва, Г.К.* Корпоративный и экологический менеджмент / Г.К. Лобачева, О.Ф. Биленко., Б.И. Кузьмин, Е.Б. Касьян, А.И. Беляев, Л.Е. Воробьёва, О.В. Воробьева. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2006. 9 п.л. (авт. – 6 п.л.).

10. *Беляев, А.И.* Организация производства и менеджмент на предприятиях ТЭК / А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, М.В. Трохимчук, О.В. Душко. – Волгоград: ВолгГАСУ, 2006. 7 п.л. (авт. – 3 п.л.).

Статьи в периодических научных изданиях, рецензируемых ВАК

11. *Воробьева, Л.Е.* Влияние процессов интеграции и глобализации на динамику макроэкономических проблем корпоративного менеджмента ОАО «Газпром» / Л.Е. Воробьева // Вестник Московского государственного университета.- 2009. 0,44 п.л.

12. *Воробьева, Л.Е.* Принятие эффективных управленческих решений на основе управленческого консультирования / Л.Е. Воробьева, Е.К. Михайленко // Интеграл. – 2008. - №3. 0,4 п.л. (авт. – 0,2 п.л.)

13. *Воробьева, Л.* Формирование российской либерализационной модели газового рынка / Л. Воробьева, О. Воробьева // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - №2. 0,37 п.л. (авт. – 0,19 п.л.)

14. *Воробьева, Л.Е.* Роль корпоративных компетенций в системе стратегического управления / Л.Е. Воробьева, Б.И. Кузьмин, О.В. Воробьева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - № 4. 1,0 п.л. (авт. – 0,3 п.л.)

15. *Кузьмин, Б.И.* Корпоративное управление ОАО «Газпром» в процессе интеграции и глобализации / Б.И. Кузьмин, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - № 6. 0,63 п.л. (авт. – 0,21 п.л.)

16. *Кузьмин, Б.* Проблемы и перспективы корпоративного управления ОАО «Газпром» / Б. Кузьмин, Л. Воробьева, О. Воробьева // Вопросы экономики. - 2007. - № 4. 0,7 п.л. (авт. – 0,35 п.л.)

17. *Воробьева, Л.Е.* Либерализация европейского газового рынка в контексте интеграции и глобализации / Л.Е. Воробьева, А.И. Беляев, О.В. Воробьева // Проблемы теории и практики управления. - 2007. - № 4. 0,7 п.л. (авт. – 0,35 п.л.)

18. *Воробьева, Л.Е.* Основное содержание либерализационных процессов Западной Европы / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Вестник Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета. - 2007. - № 4. 0,6 п.л. (авт. – 0,3 п.л.)

19. *Воробьева, Л.Е.* Либерализация газового рынка Европы как результат интеграционных процессов / Л.Е. Воробьева, А.И. Беляев, О.В. Воробьева // Проблемы теории и практики управления. - 2007. - № 4. 0,3 п.л. (авт. – 0,1 п.л.)

20. *Воробьева, Л.Е.* Юридический и экономический механизмы либерализации газового рынка Западной Европы / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Вестник Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета. - 2007. - №4. 0,6 п.л. (авт. – 0,3 п.л.)

21. *Воробьева, Л.Е.* Формирование модели корпоративного менеджмента ОАО «Газпром» в процессе реструктуризации / Л.Е. Воробьева, Б.И. Кузьмин, О.В. Воробьева // Вестник Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета. - 2007. - № 4. 0,3 п.л. (авт. – 0,1 п.л.)

22. *Воробьева, Л.Е.* Воздействие реструктуризации на модель корпоративного управления ОАО «Газпром» / Л.Е. Воробьева, Б.И. Кузьмин, О.В. Воробьева // Вестник Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета. - 2006. - № 4. 0,6 п.л. (авт. – 0,2 п.л.)

23. *Воробьева, Л.Е.* Корпоративный менеджмент: концепция ресурсно-факторного потенциала руководителей и специалистов ОАО «Газпром» / Л.Е. Воробьева, А.И. Беляев, О.В. Воробьева // Нефть, газ и бизнес. - 2006. - № 8. 0,7 п.л. (авт. 0,3 п.л.)

24. *Воробьева, Л.Е.* К вопросу о государственном регулировании монополий международного нефтегазового рынка / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Нефть, газ и бизнес. - 2006. - № 9. 0,7 п.л. (авт. – 0,4 п.л.)

25. *Воробьева, Л.Е.* Либерализация газового рынка США: итоги и перспективы / Л.Е. Воробьева, А.И. Беляев, О.В. Воробьева // Нефть, газ и бизнес. - 2006. - № 11. 0,8 п.л. (авт. – 0,3 п.л.)

26. *Воробьёва, Л.Е.* Инновации в корпоративном менеджменте ОАО «Газпром» / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Вестник Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета. - 2006. - № 3. 0,6 п.л. (авт. 0,3 п.л.)

27. *Воробьева, Л.Е.* Формирование модели корпоративного менеджмента ОАО «Газпром» в процессе реструктуризации / Л.Е. Воробьева, Б.И. Кузьмин, О.В. Воробьева // Вестник Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета. - 2006. - №4. 0,6 п.л. (авт. 0,3 п.л.)

28. *Воробьева, Л.Е.* Особенности формирования модели корпоративного менеджмента в ОАО «Газпром» в процессе реструктуризации: макроэкономические аспекты / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Известия Вол-

гоградского государственного технического университета. - 2005. 0,7 п.л. (авт. – 0,4 п.л.)

29. *Воробьева, Л.Е.* Формирование концепции компетенций руководителей и специалистов ОАО «Газпром» / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Известия Волгоградского государственного технического университета. Сер. Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспектива). - Волгоград, 2005. 0,5 п.л. (авт. – 0,25 п.л.)

30. *Воробьева, Л.Е.* Государственное регулирование монополий международного нефтегазового рынка, механизм их формирования и тенденции развития / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Среднее профессиональное образование. Спецвыпуск. Научно-исследовательская работа. - М., 2003. 0,9 п.л. (авт. – 0,45 п.л.)

31. *Воробьева, Л.Е.* ОАО «Газпром» как стабилизирующий фактор социально-экономического положения в России / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Вестник Волгоградского государственного университета. - Волгоград, 1999. – Серия 3. - Вып. 4. 0,2 п.л. (авт. 0,1 п.л.)

Статьи, депонированные в организациях государственной системы научно-технической информации

32. *Воробьева, Л.Е.* Социально-экономическая сущность процесса формирования монополий в газовой промышленности Германии / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Указатель депонированных научных работ Всероссийского института научной и технической информации (ВИНИТИ). - М., 2006. 0,4 п.л. (авт. – 0,2 п.л.).

33. *Воробьева, Л.Е.* Динамика немецкого газового рынка: от монополии к конкуренции / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Указатель депонированных научных работ Всероссийского института научной и технической информации (ВИНИТИ). - М., 2006. 0,5 п.л. (авт. – 0,3 п.л.).

34. *Воробьева, Л.Е.* Методологические аспекты формирования монополий на нефтегазовом рынке Италии / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Указатель депонированных научных работ Всероссийского института научной и технической информации (ВИНИТИ). - М., 2006. 0,25 п.л. (авт. – 0,1 п.л.).

35. *Воробьева, Л.Е.* Социально-экономическая сущность международного и российского рынка энергоресурсов / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Указатель депонированных научных работ Всероссийского института научной и технической информации (ВИНИТИ). - М., 2006. 0,5 п.л. (авт. – 0,3 п.л.).

36. *Кузьмин, Б.И.* Модернизация механизма корпоративного управления на российском рынке углеводородов / Б.И. Кузьмин, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Указатель депонированных научных работ Всероссий-

ского института научной и технической информации (ВИНИТИ). - М., 2006. 0,8 п.л. (авт. – 0,3 п.л.).

37. *Воробьева, Л.Е.* Особенности процесса формирования монополий в топливно-энергетическом секторе Франции / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Указатель депонированных научных работ Всероссийского института научной и технической информации (ВИНИТИ). - М., 2006. 0,5 п.л. (авт. – 0,3 п.л.).

38. *Воробьева, Л.Е.* Социально-экономические аспекты либерализации газового рынка США / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Указатель депонированных научных работ Всероссийского института научной и технической информации (ВИНИТИ). - М., 2006. 1,0 п.л. (авт. – 0,5 п.л.).

39. *Воробьева, Л.Е.* Роль военного фактора в формировании монополии в газовой промышленности России / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Указатель депонированных научных работ Всероссийского института научной и технической информации (ВИНИТИ). - М., 2006. 0,7 п.л. (авт. – 0,4 п.л.).

Статьи в сборниках международных конференций и других международных изданиях

40. *Воробьева, Л.Е.* Анализ миссий, логотипов и стратегического видения современных международных компаний / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Альманах-2008 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2008. 0,1 п.л. (авт. - 0,05 п.л.)

41. *Воробьева, Л.Е.* К вопросу о реструктуризации предприятий ОАО «Газпром» / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева, И.В. Вербитская // Альманах-2008 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2008. 0,3 п.л. (авт. - 0,1 п.л.)

42. *Воробьева, Л.Е.* Диагностика и формирование корпоративных компетенций руководителей и специалистов ОАО «Газпром» / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Альманах-2008 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2008. 0,27 п.л. (авт. - 0,14 п.л.)

43. *Воробьева, Л.Е.* Теоретические аспекты оценки эффективности образовательного потенциала предприятий газовой промышленности / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева, Ю.Ю. Елсукова // Альманах-2008 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2008. 0,3 п.л. (авт. - 0,1 п.л.)

44. *Воробьева, Л.Е.* К вопросу дальнейшего развития газового комплекса России / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Альманах-2008 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2008. 0,22 п.л. (авт. - 0,11 п.л.)

45. *Воробьева, Л.Е.* Концептуальные моменты формирования газового рынка в Европе на базе монополистической модели / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Альманах-2008 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2008. 0,25 п.л. (авт. - 0,13 п.л.)

46. *Воробьева, Л.Е.* Особенности интеграции ОАО «Газпром» в мировое экономическое пространство / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Альманах-2008 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2008. 1,0 п.л. (авт. - 0,5 п.л.)

47. *Воробьева, Л.Е.* Развитие системы мониторингов менеджмента качества образовательных учреждений / Л.Е. Воробьева, Е.С. Семикина // Альманах-2008 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2008. 0,33 п.л. (авт. - 0,17 п.л.)

48. *Воробьева, Л.Е.* Феномен «позднего выхода» «Газпрома» на европейский рынок и его последствия в свете современных инновационных процессов / Л.Е. Воробьева // Альманах-2008 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2008. 0,25 п.л.

49. *Воробьева, Л.Е.* К вопросу о корпоративных компетенциях руководителей и специалистов ОАО «Газпром» / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Россия периода реформ: компетентностный подход к формированию корпоративной модели менеджмента: материалы XII международной отраслевой научно-практической конференции, г. Волгоград, 21-24 мая 2008г. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2008. 0,5 п.л. (авт. – 0,25 п.л.)

50. *Воробьева, Л.Е.* Концептуальный анализ модели менеджмента знаний в образовании / Л.Е. Воробьева // Россия периода реформ: компетентностный подход к формированию корпоративной модели менеджмента: материалы XII международной отраслевой научно-практической конференции, г. Волгоград, 21-24 мая 2008г. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2008. 0,24 п.л.

51. *Беляев, А.И.* Методы диагностики проблем корпоративного менеджмента газового комплекса России / А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Альманах-2007 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2007. 0,5 п.л. (авт. – 0,2 п.л.).

52. *Беляев, А.И.* Особенности внедрения системы менеджмента качества на основе МС ИСО серии 9000:2000 в образовательном учреждении / А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева, Е.С. Семикина // Альманах-2007 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2007. 0,2 п.л. (авт. – 0,05 п.л.).

53. *Беляев, А.И.* Сущность либерализационного механизма газового рынка ЕС / А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Альманах-2007 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2007. 0,6 п.л. (авт. – 0,2 п.л.).

54. *Воробьева, Л.Е.* Роль образовательного потенциала предприятия в повышении его конкурентоспособности / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева, Ю.Ю. Елсукова // Альманах-2007 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2007. 0,4 п.л. (авт. – 0,1 п.л.).

55. *Кузьмин, Б.И.* Создание школ развития персонала – залог синергетического эффекта ОАО «Газпром» / Б.И. Кузьмин, А.И. Беляев,

О.В. Воробьева, Л.Е. Воробьева // Альманах-2007 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2007. 0,2 п.л. (авт. – 0,05 п.л.).

56. *Кузьмин, Б.И.* Анализ предварительных результатов синергетического эффекта в деятельности научно-исследовательской площадки Волгоградского колледжа газа и нефти (ВКГН) и Сургутского завода по стабилизации конденсата (ЗСК) ООО «Сургутгазпром» / Б.И. Кузьмин, А.И. Беляев, О.В. Воробьева, Л.Е. Воробьева // Альманах-2007 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2007. 0,25 п.л. (авт. – 0,1 п.л.).

57. *Кузьмин, Б.И.* Анализ групповой динамики участников научно-исследовательской площадки Волгоградского колледжа газа и нефти (ВКГН) и Сургутского завода по стабилизации конденсата (ЗСК) / Б.И. Кузьмин, А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Альманах-2007 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2007. 0,2 п.л. (авт. – 0,05 п.л.).

58. *Кузьмин, Б.И.* К вопросу о преодолении кризисных явлений в академической науке / Б.И. Кузьмин, А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева, Т.А. Фолиева // Альманах-2007 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2007. 0,2 п.л. (авт. – 0,04 п.л.).

59. *Воробьева, Л.Е.* Готовность будущего специалиста к творческой самореализации как слагаемое его конкурентоспособности / Л.Е. Воробьева, Н.А. Дьяченко // Альманах-2007 / Под ред. Г.К. Лобачевой. - Волгоград, 2007. 0,3 п.л. (авт. – 0,15 п.л.).

60. *Воробьева, Л.Е.* Корпоративный менеджмент ОАО «Газпром» в процессе интеграции компании в мировое экономическое пространство / Л.Е. Воробьева, Б.Е. Левитский // Россия периода реформ: менеджмент эффективной организации: материалы XI Междунар. отрасл. науч.-практ. конф., г. Волгоград, 21-24 мая 2007 г. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2007. 0,3 п.л. (авт. 0,2 п.л.)

61. *Воробьева, Л.Е.* Корпоративный эксперимент ОАО «Газпром» – вклад в процесс формирования системы компетенций российских менеджеров / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Альманах Международной академии авторов научных открытий и изобретений. - Волгоград, 2006. 0,3 п.л. (авт. – 0,2 п.л.).

62. *Воробьева, Л.Е.* Инновации в управлении: методические аспекты экспериментальной системы компетенций руководителей и специалистов ОАО «Газпром» / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Альманах Международной академии авторов научных открытий и изобретений. - Волгоград, 2006. 0,2 п.л. (авт. – 0,1 п.л.).

63. *Воробьева, Л.Е.* Инновации в управлении: процесс формирования команды как актуальная компетенция российских менеджеров / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Альманах Международной академии авторов научных открытий и изобретений. - Волгоград, 2006. 0,3 п.л. (авт. – 0,2 п.л.).

64. *Воробьева, Л.Е.* Повышение качества подготовки специалистов в НОУ СПО «Волгоградский колледж газа и нефти» ОАО «Газпром» по направлению «Нефтегазовое дело» / Л.Е. Воробьева, Ю.Г. Лапынин, А.Н. Макаренко, Д.В. Резников // Россия периода реформ: актуальные проблемы корпоративного менеджмента: Матер. X Междунар. конф. - Волгоград, 2006. 0,3 п.л. (авт. – 0,1 п.л.).

65. *Воробьева, Л.Е.* Эффективный менеджмент образования как реализация стратегии кадровой политики ОАО «Газпром» / Л.Е. Воробьева, В.Л. Брызгалин, Ю.Г. Лапынин // Россия периода реформ: актуальные проблемы корпоративного менеджмента: Матер. X Междунар. конф. - Волгоград, 2006. 0,4 п.л. (авт. – 0,2 п.л.).

66. *Кузьмин, Б.И.* Концепция ресурсно-факторного потенциала руководителей и специалистов ОАО «Газпром» на базе актуальных корпоративных компетенций / Б.И. Кузьмин, А.И. Беляев, О.В. Воробьева, Л.Е. Воробьева // Россия периода реформ: актуальные проблемы корпоративного менеджмента: Матер. X Междунар. конф. - Волгоград, 2006. 0,8 п.л. (авт. – 0,2 п.л.).

67. *Воробьева, Л.Е.* Особенности организации корпоративного образования в газовой промышленности Нижнего Поволжья / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Модернизация и традиции – Нижнее Поволжье как перекресток культур: Матер. Междунар. науч.-практ. конф. - Волгоград, 2006. 0,3 п.л. (авт. – 0,15 п.л.).

68. *Воробьева, Л.Е.* Региональные аспекты корпоративного менеджмента ОАО «Газпром»: анализ структурной напряженности как метод диагностики управленческих проблем организаций на примере предприятий Нижнего Поволжья / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Модернизация и традиции – Нижнее Поволжье как перекресток культур: Матер. Междунар. науч.-практ. конф. - Волгоград, 2006. 0,2 п.л. (авт. – 0,1 п.л.).

69. *Беляев, А.И.* Экономическая сущность рынка энергоресурсов / А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Альманах Международной академии авторов научных открытий и изобретений. - Волгоград, 2005. 0,4 п.л. (авт. – 0,2 п.л.).

70. *Беляев, А.И.* Волгоградский колледж газа и нефти: итоги презентации ОАО «Газпром»-2004 г. / А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Альманах Международной академии авторов научных открытий и изобретений. - Волгоград, 2005. 0,1 п.л. (авт. – 0,05 п.л.).

71. *Беляев, А.И.* Формирование российской модели менеджмента в Системе непрерывного фирменного профессионального образования Газпрома / А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева// Альманах Международной академии авторов научных открытий и изобретений. - Волгоград, 2005. 0,3 п.л. (авт. – 0,1 п.л.).

72. *Воробьева, Л.Е.* Особенности функционирования предприятий агропромышленного комплекса ОАО «Газпром» / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Проблемы агропромышленного комплекса: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф., г. Волгоград, 2002. 0,1 п.л. (авт. – 0,05 п.л.).

73. *Воробьева, Л.Е.* Рыночная трансформация кадровой политики Газпрома: этапы, тенденции, перспективы / Л.Е. Воробьева // Управление экономикой: методы, модели, технологии: Сб. науч. тр. российской науч.-метод. конф. с международным участием. - Уфа, 2001. 0,2 п.л.

74. *Воробьева, Л.Е.* Государственное регулирование газовой промышленности в США / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Americana. Вып. 4: Общественная мысль, экономика и политика в странах Американского континента в Новое и Новейшее время. - Волгоград, 2000. 0,6 п.л. (авт. – 0,3 п.л.).

75. *Воробьева, Л.Е.* Высшее образование в кадровой политике / Л.Е. Воробьева // Корпоративный тренинг – стратегия повышения эффективности бизнеса компаний топливно-энергетического комплекса: Матер. междунар. конф. - М., 1999. 0,4 п.л.

Статьи в сборниках всероссийских конференций

76. *Воробьева, Л.Е.* Целевая ориентация программы либерализации газового рынка / Л.Е. Воробьева // Тезисы докладов научно-практического семинара «Стратегическое управление энергетическим комплексом: риски и современные вызовы». – М: Изд-во РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2008. 0,01 п.л.

77. *Воробьева, Л.Е.* К вопросу о развитии корпоративного менеджмента ОАО «Газпром» в XXI веке / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Актуальные проблемы состояния и развития нефтегазового комплекса России: Тез. докл. VII Всерос. науч.-техн. конф. - М., 2007. 0,1 п.л. (авт. – 0,05 п.л.).

78. *Воробьева, Л.Е.* Корпоративное образование – новая концепция управления человеческими ресурсами / Л.Е. Воробьева // Россия периода реформ: Сб. матер. межрегион. науч.-практ. конф. - Волгоград, 2005. 0,4 п.л.

79. *Воробьева, Л.Е.* Формирование корпоративной модели менеджмента с целью реализации кадровой политики ОАО «Газпром» / Л.Е. Воробьева // Россия периода реформ: Сб. матер. межрегион. науч.-практ. конф. - Волгоград, 2005. 0,4 п.л.

80. *Воробьева, Л.Е.* Особенности формирования модели корпоративного менеджмента ОАО «Газпром» в процессе реструктуризации: макроэкономические аспекты / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Россия периода реформ: Сб. матер. межрегион. науч.-практ. конф. - Волгоград, 2005. 0,6 п.л. (0,3 п.л.).

81. *Воробьева, Л.Е.* Проект ресурсно-факторной концепции ОАО «Газпром» в системе институциональных традиций кадровой политики фирмы / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Россия периода реформ: Сб. матер. межрегион. науч.-практ. конф. - Волгоград, 2005. 0,5 п.л. (0,25 п.л.).

82. *Воробьева, Л.Е.* Актуальные проблемы формирования производственного менеджмента и реконструкции ОАО «Газпром» на примере ОАО «Астраханьгазпром» / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Юг России в перекрестье напряжений: Матер. Всерос. науч. конф. - Туапсе, 2004. 0,7 п.л. (авт. - 0,4 п.л.)

83. *Воробьева, Л.Е.* Рыночная трансформация кадровой политики «Газпрома» в последнее десятилетие XX века / Л.Е. Воробьева // ОАО «Газпром» как стабилизирующий фактор социально-экономического развития России и роль кадровой политики в этом процессе: матер. межрегион. науч.-практ. конф. - Волгоград, 2000. 0,6 п.л.

Статьи в других российских изданиях

84. *Воробьева, Л.Е.* Проблемы и перспективы внедрения системы менеджмента качества на основе МС ИСО серии 9000 в Систему непрерывного фирменного профессионального образования / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева, Е.С. Семикина // Кадры газовой промышленности. - 2008. - №5. 0,3 п.л. (авт. – 0,1 п.л.)

85. *Кузьмин, Б.И.* Инновации в управлении: процесс формирования команды как актуальная компетенция российских менеджеров / Б.И. Кузьмин, А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Кадры газовой промышленности. - 2006. - № 3. 0,2 п.л. (авт. – 0,05 п.л.).

86. *Кузьмин, Б.И.* Инновационные подходы в реализации Системы непрерывного фирменного профессионального образования ОАО «Газпром» / Б.И. Кузьмин, А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Кадры газовой промышленности. - 2006. - № 4. 0,2 п.л. (авт. – 0,05 п.л.).

87. *Воробьева, Л.Е.* Формирование компетенций российских менеджеров в Системе непрерывного фирменного профессионального образования. / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Кадры газовой промышленности. - 2006. - № 4. 0,2 п.л. (авт. – 0,1 п.л.).

88. *Воробьева, Л.Е.* Молодежная политика в действии: становление конкурентоспособного специалиста / Л.Е. Воробьева, Н.А. Дьяченко // Кадры газовой промышленности. - 2006. - № 5. 0,2 п.л. (авт. – 0,1 п.л.).

89. *Воробьева, Л.Е.* Методика и методология экспериментальной системы корпоративных компетенций ОАО «Газпром» / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Президентская программа: вклад в развитие экономики региона, г. Волгоград, апрель 2005: Матер. круглого стола. - Волгоград, 2006. 0,2 п.л. (авт. – 0,1 п.л.).

90. *Воробьева, Л.Е.* Влияние корпоративных компетенций российских менеджеров на процесс формирования команды / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Президентская программа: вклад в развитие экономики региона, г. Волгоград, апрель 2005: Матер. круглого стола. - Волгоград, 2006. 0,3 п.л. (авт. – 0,2 п.л.).

91. *Кузьмин, Б.И.* Ресурсно-факторная модель руководителей и специалистов, основанная на компетенциях / Б.И. Кузьмин, А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Презентация учебно-методических разработок Системы непрерывного фирменного профессионального образования ОАО «Газпром». - М., 2005. 0,02 п.л. (авт. – 0,01 п.л.).

92. *Воробьева, Л.Е.* Применение корпоративной модели компетенций, как способ улучшения системы менеджмента качества предприятия / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева, Н.Н. Зайцева // Презентация учебно-методических разработок Системы непрерывного фирменного профессионального образования ОАО «Газпром». - М., 2005. 0,04 п.л. (авт. – 0,01 п.л.).

93. *Кузьмин, Б.И.* Формирование благоприятного инвестиционного климата в регионе и бенчмаркинг как метод совершенствования корпоративного менеджмента / Б.И. Кузьмин, А.Н. Кращенко, А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева // Презентация учебно-методических разработок Системы непрерывного фирменного профессионального образования ОАО «Газпром». - М., 2005. 0,04 п.л. (авт. – 0,02 п.л.).

94. *Воробьева, Л.Е.* Ресурсно-факторная модель ОАО «Газпром»: международный опыт и российские реалии / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Сборник научно-технических докладов молодых специалистов. - Краснодар, 2005. 0,45 п.л. (авт. – 0,2 п.л.).

95. *Кузьмин, Б.И.* Ключевые компетенции российских менеджеров: реалии и тенденции / Б.И. Кузьмин, Л.Е. Воробьева, О.А. Ломовцева, О.В. Воробьева // Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы: ежегодник. - Волгоград, 2005. - Вып. 6. 0,25 п.л. (авт. – 0,06 п.л.).

96. *Воробьева, Л.Е.* Методологические аспекты процесса формирования естественных монополий в нефтегазовой промышленности / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Социально-экономические проблемы современной России: Сб. науч. ст. - Волгоград, 2005. 0,1 п.л. (авт. – 0,05 п.л.).

97. *Беляев, А.И.* Формирование российской модели менеджмента в Системе непрерывного фирменного профессионального образования «Газпрома» / А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Инновационные технологии создания современного образовательного пространства: Матер. городской науч.-метод. конф. - Волгоград, 2005. 0,2 п.л. (авт. – 0,07 п.л.).

98. *Беляев, А.И.* Особенности корпоративной работы с резервом кадров на выдвижение в целях реализации кадровой политики ОАО «Газ-

пром» / А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Инновационные технологии создания современного образовательного пространства: Матер. городской науч.-метод. конф. - Волгоград, 2005. 0,1 п.л. (авт. – 0,04 п.л.).

99. *Воробьева, Л.Е.* Концептуальная модель инновационного процесса в условиях рыночных трансформаций на российских предприятиях / Л.Е. Воробьева, Ж.Б. Ковалева // Вестник Волгоградского государственного университета: Науч.-теор. журнал. - Волгоград, 2004.- Вып. 8. 0,2 п.л. (авт. – 0,1 п.л.).

100.*Беляев, А.И.* Корпоративное образование – новая концепция управления человеческими ресурсами / А.И. Беляев, В.А. Дятлов, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Кадры газовой промышленности: Науч.-пед. сб. - 2004. - № 4. 0,2 п.л. (авт. – 0,05 п.л.).

101.*Кузьмин, Б.И.* Совместный проект Волгоградского колледжа газа и нефти и Сургутского завода по стабилизации конденсата ООО «Сургутгазпром» по созданию научно-исследовательской площадки в целях активизации резерва кадров на выдвижение для повышения эффективности функционирования предприятия в процессе реструктуризации ОАО «Газпром» / Б.И. Кузьмин, А.И. Беляев, О.В. Иншаков, Л.Е. Воробьева и др. // Презентация учебно-методических разработок Системы непрерывного фирменного профессионального образования ОАО «Газпром». - М., 2004. 0,04 п.л. (авт. – 0,01 п.л.).

102.*Беляев, А.И.* Формирование оптимальной модели руководства предприятием путем активизации деловых качеств руководителя и эффективности его управления в период реструктуризации ОАО «Газпром» / А.И. Беляев, Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Презентация учебно-методических разработок Системы непрерывного фирменного профессионального образования ОАО «Газпром». - М., 2004. 0,04 п.л. (авт. – 0,02 п.л.).

103.*Воробьева, Л.Е.* Пути повышения конкурентоспособности предприятий газовой промышленности Нижнего Поволжья в 90-х гг. XX – начале XXI веков на примере ООО «Астраханьгазпром» / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Вопросы краеведения. - Волгоград, 2003. 0,2 п.л. (авт. – 0,1 п.л.).

104.*Воробьева, Л.Е.* ОАО «Газпром» как стабилизирующий фактор социально-экономического развития России / Л.Е. Воробьева, О.В. Воробьева // Стрежень: научный ежегодник. - Волгоград, 2002. 0,45 п.л. (авт. – 0,25 п.л.).

105.*Воробьева, Л.Е.* Рыночная трансформация кадровой политики Газпрома в последнее десятилетие XX века / Л.Е. Воробьева // Стрежень: научный ежегодник. - Волгоград, 2001. - Вып. 2. 0,2 п.л.

106.*Воробьева, Л.Е.* Тенденции и перспективы подготовки специалистов в области информационных технологий / Л.Е. Воробьева // Вестник

Волгоградского государственного университета: науч.-теор. журнал. - Сер. 6. Университетское образование, 2000. - Вып. 3. 0,3 п.л.

107. *Воробьева, Л.Е.* Образовательная система рыночной адаптации в ОАО «Газпром» / Л.Е. Воробьева // Рыночная экономика и образование: Библиотека журнала «Наука Кубани». - Краснодар, 2000. 0,04 п.л.

Публикации на иностранном языке

108. *Vorobjeva, L.* The resource model of the joint – stock company "Gazprom" world experience and Russian realities / L. Vorobjeva, O. Vorobjeva // Management Journal. - San Francisco, 2006. 0,8 п.л. (авт. – 0,4 п.л.).

Автореферат

В о р о б ь е в а Людмила Евгеньевна

МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ С УЧЕТОМ ПРИОРИТЕТОВ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Подписано в печать 23.12.2008. Формат 68 × 84 1/16.
Бумага тип. № 1. Уч.-изд. л. 3,3. Усл. печ. л. 3,06.
Тираж 150 экз. Заказ № 88
Типография
НОУ СПО «Волгоградский колледж газа и нефти» ОАО «Газпром»
400011, г. Волгоград, проспект Университетский, д. 71.