

ЭКОНОМИКА И ПРАВО

УДК 338.984(470.57)

ГАЙФУЛЛИНА Марина Михайловна,

кандидат экономических наук, доцент

E-mail: marina_makova@list.ru

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной
технический университет», г. Уфа, Россия

ГАЛЛЯМОВ Искандэр Рушанович,

магистрант

E-mail: Makavelirip@gmail.com

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной
технический университет», г. Уфа, Россия

СТЕЕР-АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ В НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕМ СЕКТОРЕ (на примере ПАО АНК «Башнефть»)

Предметом статьи является стратегическая конкурентоспособность нефтяной компании и методы ее оценки. Объектом исследования выступает ПАО АНК «Башнефть». Цель статьи заключается в определении факторов, влияющих на стратегическую конкурентоспособность нефтяной компании в нефтеперерабатывающем секторе на основе использования STEEP-анализа. Проведена оценка стратегической конкурентоспособности ПАО АНК «Башнефть» с использованием методологии STEEP-анализа. По итогам проведения STEEP-анализа определены приоритетные задачи компании.

Ключевые слова: нефтяная компания, конкурентоспособность, стратегическая конкурентоспособность, нефтепереработка, STEEP-анализ.

Для цитирования: Гайфуллина М. М., Галлямов И. Р. STEEP-анализ стратегической конкурентоспособности нефтяной компании в нефтеперерабатывающем секторе (на примере ПАО АНК «Башнефть») // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). — 2021. — № 3 (52). — С. 40–48. DOI: 10.47598/2078-9025-2021-3-52-40-48

Нефтяная отрасль экономики, как известно, занимает одно из ключевых мест в структуре российского народного хозяйства. Более того, с большой долей вероятности, ее значение будет возрастать благодаря дальнейшему масштабному развитию нефтеперерабатывающего и нефтехимического сегментов.

Стратегическая конкурентоспособность для нефтяных компаний является достаточно важной, что демонстрируется в том числе в стратегических документах нефтяных компаний.

Проблематика стратегической конкурентоспособности компаний стала активно рас-

сматриваться в мировой науке исследователями-экономистами с начала 1980-х гг. За последние сорок лет сформировалось несколько научных школ, в числе которых: американская (М. Портер, Кэмбелл Р. Макконнелл, Стенли Л. Брю), австрийская (И. Кирцнер, Ф. Хайек) и российская (Г. Н. Рузавин, Р. А. Фатхутдинов, А. Е. Тасмуханова, Д. Р. Мусина и др.) [8].

Не останавливаясь подробно на характеристике отечественных подходов к определению сущности конкурентоспособности, необходимо согласиться с мыслью некоторых авторов

о том, что каждый из существующих подходов «ограничен в практическом применении, так как обладает рядом недостатков, делая актуальным вопрос о разработке новой методики и алгоритма оценки конкурентоспособности нефтяной компании» [1].

Авторы статьи понимают под стратегической конкурентоспособностью «потенциальную способность объекта или субъекта управления конкурировать в будущем на конкретных рынках, обеспечиваемая снижением проявления стратегических неконкурентоспособных факторов и усилением проявления стратегических эксклюзивных конкурентных преимуществ объекта (субъекта) на основе проведения комплексной стратегической диагностики объекта или субъекта, параметров рынка и конкурентов, разработки стратегии» [7].

Как показывает анализ научных публикаций, наиболее часто используемыми методами оценки конкурентоспособности предприятия в отечественных исследованиях выступают: методика оценки сильных и слабых сторон; SPACE-метод [6]; методика Ж. Ламбена, методика рейтинговой оценки, метод комплексно-

го исследования внутренней среды; метод матричной оценки БКГ, теория эффективной конкуренции и др. [2].

В рамках данной статьи авторы рассматривают такой метод оценки стратегической конкурентоспособности компании как STEEP-анализ, успешно примененный некоторыми авторами к исследованию нефтяной отрасли в соответствии с этапизацией целом [5].

Оценка стратегической конкурентоспособности нефтяной компании проведена нами на примере такой «вертикально организованной» нефтяной компании, как ПАО АНК «Башнефть». Основными видами деятельности данного фактического холдинга, недавно вошедшего в структуру ПАО «Роснефть», являются: а) разведка и добыча нефти и газа; б) производство нефтепродуктов и сырья для нефтехимической отрасли; в) сбыт произведенной продукции через систему собственных заправок под брэндом «Башнефть». Согласно данным годовых отчетов, динамика основных показателей технико-экономического развития исследуемого предприятия может быть представлена следующим образом (табл. 1).

Таблица 1 — Динамика основных технико-экономических показателей ПАО АНК «Башнефть»*

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %	
				2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
Добыча нефти, млн т	21,38	20,60	18,90	-3,65	-8,25
Добыча природного газа, млрд м ³	33,30	31,60	27,50	-5,11	-12,97
Первичная переработка, млн т	18,31	18,20	18,90	-0,60	3,85
Производство нефтепродуктов, млн т	17,60	17,60	16,90	0,00	-3,98
Ввод в эксплуатацию новых скважин, шт.	145	120	155	-17,24	29,17
Выручка от продажи товаров, продукции, работ и услуг, млрд руб.	558,59	755,44	703,15	35,24	-6,92
Себестоимость реализованной продукции (включая управленческие и коммерческие расходы), млрд руб.	484,22	638,71	633,38	31,90	-0,83
Прибыль от реализации, млрд руб.	74,37	116,73	69,77	56,96	-40,23
Чистая прибыль, млрд руб.	129,33	101,83	49,16	-21,26	-51,72
Затраты на рубль товарной продукции, руб./руб.	0,87	0,85	0,90	-2,47	6,54
Среднегодовая сумма валюты баланса, млрд руб.	523,55	599,03	620,64	14,42	3,61

Окончание таблицы 1

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %	
				2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
Среднегодовая сумма основных средств, млрд руб.	154,83	152,83	149,15	-1,29	-2,40
Фондоотдача, руб./руб.	3,61	4,94	4,71	37,01	-4,63
Среднесписочная численность, чел.	36 000	33 000	33 810	-8,33	2,45
Производительность труда, тыс. руб./чел.	15 516,39	22 892,12	20 797,10	47,54	-9,15
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, число оборотов	3,96	4,21	3,87	6,25	-8,07
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, число оборотов	5,22	6,82	7,47	30,65	9,51
Рентабельность продукции, %	15,36	18,28	11,02	18,99	-39,73
Рентабельность продаж, %	13,31	15,45	9,92	16,06	-35,78
Рентабельность активов, %	24,70	17,00	7,92	-31,18	-53,40

* Источник: рассчитано по данным официальной отчетности компании с сайта <http://www.bashneft.ru>

В целом современное состояние анализируемой компании можно охарактеризовать следующими фактами:

- компания располагает запасами нефти в трех российских макрорегионах: Волго-Уральская территория, Тимано-Печорская зона, Западно-Сибирский регион;

- на сегодняшний день в промышленной эксплуатации находятся более 180 месторождений;

- средний объем добычи нефти за последние 3 года составляет примерно одинаковую величину (с небольшими отклонениями) и равняется 19 млн т/год;

- в распоряжении компании находятся три нефтеперерабатывающих завода, совокупная мощность которых составляет 24,1 млн т/год;

- средняя величина переработки нефти в компании составляет 18,7 млн т/год;

- глубина переработки нефтеперерабатывающих заводов (в среднем) составляет 82 %;

- выход светлых нефтепродуктов на едином нефтеперерабатывающем комплексе является одним из самых высоких показателей группы «Роснефть» и составляет 65,4 % [3, 9].

В соответствии с этапизацией реализации метода STEEP-анализа, авторами определены:

- 1) экспертные оценки степени влияния STEEP-факторов (табл. 2);

- 2) экспертные оценки вероятностей изменения STEEP-факторов (табл. 3).

Нами учтены экспертные оценки пяти экспертов — специалистов в данной области.

Проведенный нами расчет степени влияния STEEP-факторов и вероятности изменения STEEP-факторов на стратегическую конкурентоспособность нефтеперерабатывающего предприятия позволяет вычислить сводные интегральные оценки влияния STEEP-факторов на стратегическую конкурентоспособность нефтеперерабатывающего предприятия, которые приведены в таблице 4.

Сводные интегральные средневзвешенные оценки влияния STEEP-факторов на стратегическую конкурентоспособность ПАО АНК «Башнефть» в нефтеперерабатывающем сегменте приведены в таблице 5.

Стратегическая конкурентоспособность ПАО АНК «Башнефть» в нефтеперерабатывающем сегменте во многом задается такими явлениями, как:

- 1) резкое падение спроса на продукцию под влиянием пандемии COVID-19;

Таблица 2 — Экспертные оценки степени влияния STEEP-факторов на стратегическую конкурентоспособность ПАО АНК «Башнефть» в нефтеперерабатывающем сегменте

Группа факторов	Фактор	Индивидуальные экспертные оценки влияния факторов					Средние оценки влияния факторов (А ср.)
		A1	A2	A3	A4	A5	
Социокультурные факторы (S)	Ф1	4	3	5	4	5	4,2
	Ф2	3	2	2	3	2	2,4
	Ф3	2	2	2	2	3	2,2
Технологические факторы (Т)	Ф4	4	5	4	3	3	3,8
	Ф5	3	4	3	4	4	3,6
	Ф6	4	4	3	3	3	3,4
	Ф7	3	4	3	3	4	3,4
	Ф8	2	3	2	2	1	2
	Ф9	5	4	3	3	4	3,8
Экономические факторы (Е)	Ф10	2	3	2	3	2	2,4
	Ф11	2	2	3	2	2	2,2
Экологические факторы (Е)	Ф12	3	3	3	1	2	2,4
	Ф13	2	2	3	3	3	2,6
Политические-правовые факторы (Р)	Ф14	4	3	4	3	4	3,6
	Ф15	3	2	2	1	3	2,2
	Ф16	1	2	2	2	1	1,6
	Ф17	1	1	2	1	1	1,2
	Ф18	3	3	2	4	2	2,8
	Ф19	5	4	3	5	4	4,2
	Ф20	4	3	4	3	3	3,4

Таблица 3 — Экспертные оценки вероятности изменения STEEP-факторов на стратегическую конкурентоспособность ПАО АНК «Башнефть» в нефтеперерабатывающем сегменте

Группа факторов	Фактор	Индивидуальные экспертные оценки вероятности изменения факторов					Средние оценки вероятности изменения факторов (В ср.)
		B1	B2	B3	B4	B5	
Социокультурные факторы (S)	Ф1	5	5	4	5	4	4,6
	Ф2	2	2	1	2	3	2
	Ф3	1	1	2	1	2	1,4
Технологические факторы (Т)	Ф4	4	3	4	3	4	3,6
	Ф5	2	1	3	2	2	2
	Ф6	5	4	3	4	4	4
	Ф7	4	4	3	4	4	3,8
	Ф8	1	2	1	2	2	1,6
	Ф9	2	3	2	3	3	2,6
Экономические факторы (Е)	Ф10	1	1	1	2	1	1,2
	Ф11	3	3	2	3	2	2,6

Окончание таблицы 3

Группа факторов	Фактор	Индивидуальные экспертные оценки вероятности изменения факторов					Средние оценки вероятности изменения факторов (В ср.)
		В1	В2	В3	В4	В5	
Экологические факторы (Е)	Ф12	1	2	1	1	1	1,2
	Ф13	3	3	3	3	3	3
Политические-правовые факторы (Р)	Ф14	2	4	3	3	4	3,2
	Ф15	4	4	3	4	4	3,8
	Ф16	5	4	4	4	5	4,4
	Ф17	4	3	4	4	5	4
	Ф18	2	2	2	3	3	2,4
	Ф19	2	3	2	3	2	2,4
	Ф20	2	3	2	3	2	2,4

Таблица 4 — Интегральные показатели оценки влияния STEEP-факторов на стратегическую конкурентоспособность ПАО АНК «Башнефть» в нефтеперерабатывающем сегменте

Факторы	Обозначение	А ср.	В ср.	Р	Ф
<i>Социокультурные факторы (S)</i>					
Резкое падение спроса на продукцию из-за ограничений использования всех видов транспорта (в особенности — авиаперевозок) в период пандемии COVID-19	Ф1	4,2	4,6	0,75	14,49
Увеличение инфляционного риска на фоне общего падения показателей мировой экономики и продолжительного стагнационного периода в развитии отечественного народного хозяйства	Ф2	2,4	2	0,35	1,68
Проблемы, вызванные необходимостью финансирования на современном уровне человеческого фактора производства, в том числе — создания современной социальной инфраструктуры и достаточных ресурсов квалифицированного персонала для обслуживания новых объектов в районах крайнего Севера и труднодоступных регионах страны	Ф3	2,2	1,4	0,42	1,29
<i>Технологические факторы (Т)</i>					
Низкий уровень глубины переработки нефти, составляющий в целом по отрасли не более 75%	Ф4	3,8	3,6	0,65	8,89
Ускорение износа и выхода из строя оборудования	Ф5	3,6	2	0,30	2,16
Низкий уровень производства нефтепродуктов с высокой добавленной стоимостью	Ф6	3,4	4	0,50	6,8
Малые объемы выхода светлых нефтепродуктов	Ф7	3,4	3,8	0,30	3,876
Высокий уровень удельной себестоимости переработки нефти, вызванный большими логистическими расходами, очень низким качеством природного сырья, изношенностью и моральным устареванием большей части технологического оборудования	Ф8	2	1,6	0,40	1,28

Окончание таблицы 4

Факторы	Обозначение	А ср.	В ср.	Р	Ф
Снижение показателей рентабельности из-за необходимости значительных инвестиций для радикальной модернизации производства	Ф9	3,8	2,6	0,36	3,55
<i>Экономические факторы (Е)</i>					
Увеличение зависимости от валютных ресурсов вследствие роста цен на импортное оборудование и комплектующие, а также — снижения цен на экспортную продукцию	Ф10	2,4	1,2	0,15	0,43
Рост процентных ставок на привлекаемые инвестиции из-за санкционного ограничения западных финансовых ресурсов и роста ставок по кредитам отечественных банков	Ф11	2,2	2,6	0,28	1,60
<i>Экологические факторы (Е)</i>					
Высокий уровень экологических рисков, вызванных возможным загрязнением окружающей природной среды и авариями техногенного характера	Ф12	2,4	1,2	0,34	0,97
Повышенная вероятность аварийности и безвозвратных потерь нефти за счет нерационального размещения НПЗ	Ф13	2,6	3	0,42	3,27
<i>Политические-правовые факторы (Р)</i>					
Отсутствие гибкого нормативного обеспечения всего процесса нефтепереработки, оперативно меняющего законодательство с целью повышения ее эффективности	Ф14	3,6	3,2	0,22	2,53
Слабая адаптированность налогового законодательства к специфическим условиям нефтеперерабатывающего сегмента экономики	Ф15	2,2	3,8	0,18	1,50
Низкое качество правового обеспечения финансирования инвестиционных проектов с точки зрения их своевременности и системности	Ф16	1,6	4,4	0,15	1,05
Наличие волокиты и возможности конфликта интересов при осуществлении судебной практики в арбитражном судопроизводстве между предприятиями	Ф17	1,2	4	0,10	0,48
Диспропорции при осуществлении валютных операций в ходе импортно-экспортной деятельности	Ф18	2,8	2,4	0,40	2,68
Опасности, связанные с мировым падением цен на нефть и нефтепродукты, вызванным возможным нарушением ведущими производителями нефти соглашения о лимитах добычи	Ф19	4,2	2,4	0,80	8,06
Проблемы, вызванные недобросовестным поведением на рынке некоторых зарубежных государств (в особенности — США), вводящих санкции на поставку в Россию высокотехнологичного оборудования и комплектующих для нефтеперерабатывающей отрасли	Ф20	3,4	2,4	0,75	6,12

Таблица 5 — Сводные интегральные средневзвешенные оценки влияния STEEP-факторов на стратегическую конкурентоспособность ПАО АНК «Башнефть» в нефтеперерабатывающем сегменте

Факторы	Средние оценки влияния факторов (А ср.)	Средние оценки вероятности изменения факторов (В ср.)	Весовой коэффициент фактора (Р)	Интегральные средневзвешенные оценки (F)
Социокультурные факторы (S)	2,93	2,66	0,50	5,82
Технологические факторы (Т)	3,33	2,93	0,41	4,42
Экономические факторы (Е)	3,50	1,90	0,21	1,01
Экологические факторы (Е)	2,50	2,10	0,38	1,01
Политико-правовые факторы (Р)	2,71	3,22	0,37	3,20
ИТОГО	2,99	2,56	1,87	15,46

2) низкий, по сравнению с мировыми показателями, уровень глубины переработки нефти;

3) опасности, связанные с мировым падением цен на нефть и нефтепродукты, на основе соглашений по ограничению лимитов добычи ведущими нефтяными корпорациями мира.

Таким образом, как показывает анализ результатов экспертных оценок в целом, в ближайшие годы наиболее актуальными с точки зрения формирования стратегической конкурентоспособности, применительно к ПАО АНК «Башнефть» в нефтеперерабатывающем сегменте будут проблемы падения спроса на продукцию, вызванные мировыми событиями глобального характера, среди которых наиболее значимы: падение цен на нефть, сокращение уровня потребления нефти и нефтепродуктов; необходимость повышения уровня глубины переработки нефти.

Исходя из вышеизложенного анализа, основные приоритетные задачи развития ПАО АНК «Башнефть» в нефтеперерабатывающем сегменте следующие:

– *В социокультурной сфере:* инвестиции в человеческий фактор производства с целью создания синергетически развивающейся и самообеспечивающейся системы кадрового обеспечения производства.

– *В технологической сфере:* достижение и удержание на высоком уровне глубины переработки нефти; вывод из оборота изношенного и морально-устаревшего оборудования; введение в эксплуатацию передовых технических разработок; ориентация на увеличение в общем объеме продукции доли нефтепродук-

тов, используемых в производстве новейшего сырья для нефтехимической отрасли.

– *В экономической сфере:* перераспределение инвестиций на разработку лучших образцов отечественного оборудования нефтепереработки, снижение в этом смысле доли импортных технологий; увеличение экспортных возможностей получаемых продуктов за счет повышения уровня добавленной стоимости; разработка концепции адресной финансовой поддержки государством нефтеперерабатывающей отрасли в направлении увеличения доли нефтехимического сырья в общем объеме производимой продукции.

– *В экологической сфере:* разработка систем многоступенчатой защиты окружающей среды от воздействия опасных в технологическом смысле производств; развитие логистических схем производства и вывоза продукции, предотвращающих возможность техногенных катастроф.

– *В политико-правовой сфере:* создание законодательно-нормативного механизма, обеспечивающего гибкое и оперативное изменение производства, с целью повышения его эффективности; разработка налогового законодательства и законодательства в системе государственного инвестирования с целью стимулирования производства наиболее востребованных продуктов нефтепереработки; совершенствование системы государственного стимулирования нефтеперерабатывающей отрасли с целью повышения экспортных возможностей на различных мировых рынках.

Литература

- [1] Бирюкова В. В., Валеева Э. Н. Анализ подходов к оценке конкурентоспособности нефтяной компании на международном рынке // Нефтегазовое дело. — 2015. — № 4. — С. 538–548.
- [2] Гайфуллина М. М., Галлямов И. Р. Методы оценки стратегической конкурентоспособности нефтяной компании в нефтеперерабатывающем сегменте // Вестник экономики и менеджмента. — 2021. — № 1. — С. 37–43.
- [3] Гайфуллина М. М., Низамова Г. З. Оценка стратегических направлений инвестирования нефтяной компании в нефтеперерабатывающем сегменте // Нефтегазовое дело. — 2019. — № 3. — С. 126–133.
- [4] Герасимова М. В. Формирование модели стратегического управления инновационным потенциалом нефтеперерабатывающего предприятия / М. В. Герасимова, Д. Р. Мусина, Р. Л. Ахметов // Евразийский юридический журнал. — 2017. — № 1 (104). — С. 362–364.
- [5] Маков В. М. STEEP-анализ нефтяной отрасли России // Вестник экономики и менеджмента. — 2020. — № 1. — С. 4–10.
- [6] Мусина Д. Р. Применение SPACE-метода для оценки стратегии нефтегазовой компании // Вестник ВЭГУ. — 2013. — № 1 (63). — С. 49–55.
- [7] Овчинникова Т. И. О сущности понятия «стратегическая конкурентоспособность» / Т. И. Овчинникова, А. В. Марков, Ю. Н. Дуванова // Вестник ВГУИТ. — 2016. — № 3. — С. 417–422.
- [8] Тасмуханова А. Е. Алгоритм стратегического анализа деятельности предприятий нефтепереработки и нефтехимии / А. Е. Тасмуханова, Д. А. Ханило, А. Ю. Туманова и др. // Евразийский юридический журнал. — 2020. — № 3 (142). — С. 397–399.
- [9] Gajfullina M. M., Nizamova G. Z., Musina D. R., Alexandrova O. A. Formation of Strategy of Effective Management of Fixed Production Assets of Oil Company / M. M. Gajfullina, G. Z. Nizamova, D. R. Musina at al. // Advances in Economics, Business and Management Research. — 2017. — Vol. 38. — Pp. 185–190.

GAIFULLINA Marina,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
E-mail: marina_makova@list.ru
Ufa State Petroleum Technical University, Ufa, Russia*

GALLYAMOV Iskander,

*Master's student
E-mail: Makavelirip@gmail.com
Ufa State Petroleum Technical University, Ufa, Russia*

STEEP-ANALYSIS OF THE STRATEGIC COMPETITIVENESS OF AN OIL COMPANY IN THE OIL REFINING SEGMENT (on the example of Bashneft Joint-Stock Oil Company PJSC)

The subject of the article is the strategic competitiveness of an oil company and methods of its assessment. The object of the study is the Bashneft Joint-Stock Oil Company PJSC. The purpose of the article is to determine the factors affecting the strategic competitiveness an oil company in the oil refining segment based on the use of STEEP-analysis. The assessment of the strategic competitiveness of the Bashneft Joint-Stock Oil Company PJSC using the STEEP-analysis methodology. The priority tasks of the Bashneft Joint-Stock Oil Company PJSC were determined based on the results of the STEEP-analysis.

Key words: *oil company, competitiveness, strategic competitiveness, oil refining, methodology of STEEP-analysis.*

For citation: *Gaifullina M. M., Gallyamov I. R. STEEP-analysis of the strategic competitiveness of an oil company in the oil refining segment (on the example of Bashneft Joint-Stock Oil Company PJSC) // Bulletin of BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). — 2021. — No. 3 (52). — P. 40–48. DOI: 10.47598 / 2078-9025-2021-3-52-40-48*

References

- [1] Biryukova V. V., Valeeva E. N. Analiz podkhodov k ocenke konkurentosposobnosti neftyanoj kompanii na mezhdunarodnom ry`nke [Analysis of Approaches to Assessing the Competitiveness of an Oil Company on the International Market] // Neftgazovoe delo [Oil and Gas Business]. — 2015. — No. 4. — Pp. 538–548.

[2] *Gaifullina M. M., Gallyamov I. R.* Metody` ocenki strategicheskoy konkurentosposobnosti neftyanoj kompanii v neftepererabaty`vayushhem segmente [Methods for Assessing the Strategic Competitiveness of an Oil Company in the Oil Refining Segment] // Vestnik e`konomiki i menedzhmenta [Bulletin of Economics and Management]. — 2021. — No. 1. — Pp. 37–43.

[3] *Gaifullina M. M., Nizamova G. Z.* Ocenka strategicheskix napravlenij investirovaniya neftyanoj kompanii v neftepererabaty`vayushhem segmente [Assessment of Strategic Directions of Investing an Oil Company in the Oil Refining Segment] // Neftegazovoe delo [Oil and Gas Business]. — 2019. — No. 3. — Pp. 126–133.

[4] *Gerasimova M. V.* Formirovanie modeli strategicheskogo upravleniya innovacionny`m potencialom neftepererabaty`vayushhego predpriyatiya / *M. V. Gerasimova, D. R. Musina, R. L. Akhmetov* [Formation of a Model of Strategic Management of the Innovative Potential of an Oil Refinery / *M. V. Gerasimova, D. R. Musina, R. L. Akhmetov*] // Evrazijskij juridicheskij zhurnal [Eurasian Law Journal]. — 2017. — No. 1 (104). — Pp. 362–364.

[5] *Makov V. M.* STEEP-analiz neftyanoj otrasli Rossii [STEEP-Analysis of the Oil Industry in Russia] // Vestnik e`konomiki i menedzhmenta [Vestnik of Economics and Management]. — 2020. — No. 1. — Pp. 4–10.

[6] *Musina D. R.* Primenenie SPACE-metoda dlya ocenki strategii neftegazovoj kompanii [Application of the SPACE-Method to Assess the Strategy of an Oil and Gas Company] // Vestnik VE`GU [VEGU Bulletin]. — 2013. — No. 1 (63). — Pp. 49–55.

[7] *Ovchinnikova T. I.* O sushhnosti ponyatiya "strategicheskaya konkurentosposobnost`" / *T. I. Ovchinnikova, A. V. Markov, Yu. N. Duvanov* [On the Essence of the Concept of "Strategic Competitiveness" / *T. I. Ovchinnikova, A. V. Markov, Yu. N. Duvanov*] // Vestnik VGUIT [Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies]. — 2016. — No. 3. — Pp. 417–422.

[8] *Tasmukhanova A. Ye.* Algoritm strategicheskogo analiza deyatel`nosti predpriyatij neftepererabotki i nefteximii / *A. E. Tasmuxanova, D. A. Xanilo, A. Yu. Tumanova* i dr. [Algorithm for Strategic Analysis of the Activities of Oil Refining and Petrochemical Enterprises / *A. E. Tasmukhanova, D. A. Khanilo, A. Yu. Tumanova* et al.] // Evrazijskij juridicheskij zhurnal [Eurasian Legal Journal]. — 2020. — No. 3 (142). — Pp. 397–399.

[9] *Gajfullina M. M., Nizamova G. Z., Musina D. R., Alexandrova O. A.* Formation of Strategy of Effective Management of Fixed Production Assets of Oil Company / *M. M. Gajfullina, G. Z. Nizamova, D. R. Musina* et al. // Advances in Economics, Business and Management Research. — 2017. — Vol. 38. — Pp. 185–190.