

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА¹

А. П. Гарнов, В. Ю. Гарнова

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Н. П. Тишкина

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
Москва, Россия

Отечественный нефтегазовый комплекс играет важнейшую роль в российской экономике. Статья посвящена выявлению основных тенденций развития нефтегазового комплекса, анализу актуальных проблем, с которыми сталкиваются нефтегазовые предприятия. Сделан вывод о том, что в современных условиях нефтегазовый комплекс оказался в условиях ужесточения конкуренции на мировом рынке на фоне высокой волатильности цен на нефть и роста себестоимости добычи. Сложная макроэкономическая ситуация стала причиной дефицита финансовых средств. В ближайшие десятилетия в мировом распределении потребления различных энергоресурсов ожидаются заметные изменения. Для сохранения своей конкурентоспособности предприятия нефтегазового комплекса должны переопределить свои стратегии позиционирования на рынке энергоресурсов. Авторы предлагают использовать три возможных пути развития нефтегазовых компаний: добыча ископаемых в максимальном темпе, диверсификация, переход на освоение возобновляемых источников энергии. Независимо от выбранного пути развития нефтегазовым компаниям необходимо пристально следить за тремя важными аспектами: перестройкой структуры портфеля с акцентом на сильные стороны и новые области роста, внедрением цифровых технологий и привлечением компетентных специалистов.

Ключевые слова: нефть, газ, капитал, эффективность, инвестиционная привлекательность, анализ.

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF OIL AND GAS COMPLEX

Andrei P. Garnov, Viktoriya Yu. Garnova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Nadezhda P. Tishkina

Moscow University for Industry and Finance «Synergy»,
Moscow, Russia

The home oil and gas complex plays an important role in Russian economy. The article deals with finding the key trends in the development of oil and gas complex and analyzing the acute challenges facing oil and gas enterprises. The authors came to the conclusion that in today's conditions the oil and gas complex encounters severe competition on global market due to high volatility of oil prices and growth in extraction cost. The complicated macro-economic situation caused the shortage of finance. In the coming decade the distribution of different power resource consumption will considerably change. To secure their competitiveness enterprises of the oil and gas complex should revise strategies of positioning on power resource market. The authors propose to use three possible ways of developing oil and gas companies: to extract mineral resources at max rate, to diversify, to start development of renewable sources of power. Irrespective of the selected way of development oil and gas companies should watch closely the three important aspects: reforming the portfolio structure focusing on strengths and new fields of growth, introducing digital technologies and attracting competent experts.

Keywords: oil, gas, capital, efficiency, investment appeal, analysis.

¹ Статья выполнена в рамках научно-исследовательской работы «Учетно-аналитическое обеспечение стратегического управления предприятиями газовой отрасли» (2019 г.).

Нефтегазовый комплекс Российской Федерации является сегментом производства, наиболее конкурентоспособным на мировом рынке. Доходы, полученные от экспорта нефти и газа, играют значительную роль в бюджете страны. Они используются для финансирования развития других отраслей экономики России, инфраструктурных проектов, формирования золотовалютных резервов. Нефтегазовый комплекс оказывает сильное влияние на состояние и развитие национальной экономики, промышленного производства и коммунального сектора.

Россия занимает ведущее место в мире по добыче и экспорту нефти и газа. Немногим менее половины добытой нефти идет на экспорт без переработки.

В 2018 г. нефтегазовый комплекс установил несколько рекордов: было добыто 555,8 млн тонн нефти и 725 млрд м³ газа. По экспорту газа страна также вышла на рекордный показатель. В 2019 г. добыча нефти вновь может снизиться из-за принятого участниками ОПЕК+ в декабре 2018 г. решения о сокращении добычи.

Предприятиям нефтегазового комплекса удалось достичь высоких производственных показателей вопреки нестабильным экономическим условиям. Конкуренция на мировом рынке ужесточилась, возросли риски для российских энергетических компаний на европейских рынках. Мировые цены на нефть и нефтепродукты остаются волатильными.

Сложная макроэкономическая ситуация стала причиной дефицита финансовых средств для инвестиционной деятельности российских предприятий нефтегазового комплекса.

Снижение объема инвестиций затрудняет модернизацию основных фондов [1].

Себестоимость добычи нефти в Российской Федерации остается низкой по сравнению с другими странами-конкурентами. Однако она увеличивается, что негативно отражается на конкурентоспособности и финансовом состоянии отрасли. Одной из причин роста себестоимости добычи явля-

ется истощение запасов легкоизвлекаемой нефти на действующих месторождениях [3].

В связи с большим количеством факторов, влияющих на ценовую ситуацию на рынке нефти и газа, затруднительно составить надежные прогнозы цен. Например, во второй половине 2018 г. многие нефтяные компании уже готовились к скачку цены на нефть, ожидая, что она достигнет около 80 долларов за баррель.

Однако фактически произошел внезапный обвал: цена на нефть известной марки Brent снизилась до 60 долларов. Спад цены фиксировался на нефтяном рынке достаточно продолжительное время [10].

Следует отметить, что динамика роста потребления различных энергоресурсов неоднородна.

Международное энергетическое агентство прогнозирует, что к 2040 г. самые высокие темпы роста потребления будут иметь энергия из возобновляемых источников. Согласно базовому сценарию, к 2040 г. на них придется 14% мирового энергопотребления (без учета гидроэнергии) и 13% выработки электроэнергии (против соответственно 11 и 4% в 2010 г.). На нефть будет приходиться 27% потребления первичной энергии (32% в 2010 г.), на газ – 25% (21% в 2010 г.). По абсолютным объемам прироста потребления и расширения своей ниши в топливной корзине будет лидировать газ. Именно он станет наиболее востребованным видом топлива в ближайшие 30 лет [7].

Мировой спрос на энергоресурсы будет зависеть от темпов роста численности населения и развития экономики. Не стоит упускать из внимания и то, что ухудшение экологической обстановки приводит к ускорению процессов энергетического перехода. Чтобы избежать неприятных последствий ухудшения экологической обстановки, Парижским соглашением от 2016 г. были установлены обязательные стандарты по сокращению объемов выбросов углерода и строгому соблюдению климатических правил.

Несмотря на сложные условия, в которых функционирует российский нефтегазовый комплекс, производственные и финансовые показатели российских компаний растут.

Так, в 2018 г. прирост объемов добычи сырой нефти и природного газа составил 2,8% [5]. Это свидетельствует о высокой устойчивости российского нефтегазового комплекса.

Для сохранения конкурентоспособности и укрепления позиций на мировом рынке российские нефтегазовые компании должны переопределить свои стратегии позиционирования на рынке энергоресурсов [9].

На сегодняшний день можно выделить три возможных пути развития нефтегазовых компаний (рисунок).

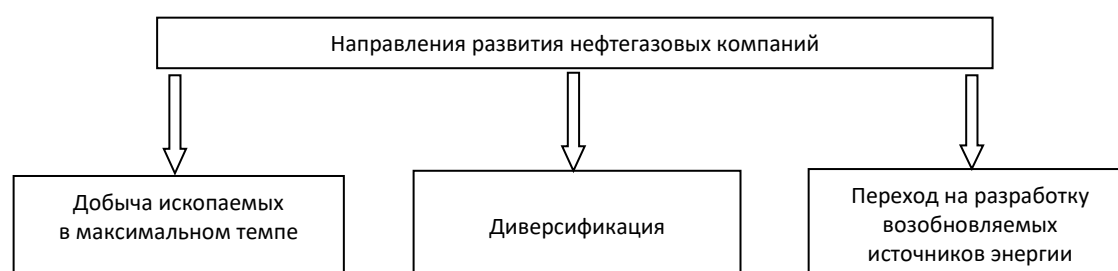


Рис. Направления развития нефтегазовых компаний

Первый из них – осуществление добычи ископаемых в максимальном темпе. Стратегическими целями для компаний, выбравших данное направление для развития, являются высокая эффективность управления всеми видами ресурсов, эффективная добыча на действующих месторождениях и масштабный запуск новых.

По данному пути идут компании среднего масштаба, стратегия которых направлена прежде всего на приумножение нефтяных активов. Примером является компания EOG Resources. Эта нефтяная компания Хьюстона (крупнейший город в штате Техас, США) занимается добычей сланцевой нефти. EOG Resources самостоятельно делает закупку песка, воды и химических агентов для осуществления гидравлического разрыва пласта. В третьем квартале 2018 г. ей удалось покрыть свои расходы и увеличить продажи сланцевой нефти на 92%.

Второй путь развития – диверсификация портфеля. Этот путь развития обычно выбирают крупные компании. Они осуществляют сделки мелких компаний.

Примером является англо-голландская компания Shell, которая в 2016 г. стала владельцем компании BG Group. Сумма сделки составила 50 млрд долларов. Данное слияние стало крупнейшим в мировой нефтегазовой отрасли за 10 лет. В результате сделки Shell стала второй крупнейшей частной нефтегазовой компанией по капитализации и получила газовые проекты в нескольких странах.

Заметим, что данная стратегия может потребовать нестандартных методов, среди которых, например, приобретение или наращивание мощностей и предложений в сфере возобновляемых источников энергии (например, партнерство компаний Total и EREN Renewable Energy).

Третий путь развития нефтегазовой компании – это переход на разработку возобновляемых источников энергии. Уместным примером здесь может стать крупнейшая энергетическая компания Дании Ørsted (ранее именовалась как Danish Oil and Natural Gas). Она отдает приоритет освоению возобновляемых источников энергии, а добыча нефти, угля и

газа стала для нее второстепенной задачей. Компания занимается проектами прибрежной и шельфовой ветро- и биоэнергетики и является мировым лидером в этом сегменте. Такая же стратегия и у французской нефтяной компании Engie (ранее именуемой GDF Suez). Она осуществляет добычу и транспортировку нефти и природного газа и при этом с 2014 г. делает массовые инвестиции в производство энергии из возобновляемых источников.

При выборе оптимального пути развития нефтегазовой компании необходимо в первую очередь сделать акцент на ее размере. У крупных компаний есть возможность быстро сориентироваться и приспособиться к новым условиям развития отрасли. А происходит это потому, что крупные игроки рынка владеют гораздо большими денежными средствами в сравнении с небольшими компаниями. Все это подразумевает, что крупные нефтяные компании в состоянии купить себе другую компанию, специализирующуюся на добыче сланцевой нефти, или энергохозяйственную компанию, или даже целую инфраструктуру для зарядки электромобилей в короткие сроки.

Имея возможность приобретения компаний различных специфик, компании-гиганты освобождены от выстраивания внутри своих организаций продуктовых линеек. Кроме того, они могут финансировать нетрадиционные рынки без ощутимых денежных потерь.

Подобный подход выбрала норвежская компания Equinor (бывшая Statoil) – крупнейшая нефтяная компания Северной Европы. Equinor разрабатывает месторождения в Европе, Африке, Канаде, России, США, Бразилии и перерабатывает нефть на своих мощностях, расположенных в Бельгии, Дании, Франции и Германии. С середины 2000-х компания активно инвестирует в проекты, связанные с возобновляемой энергетикой. Приоритетом являются морские ветряные парки. В марте 2018 г. Equinor приобрела 50%-ную долю в польских ветроэлектростанциях Bałtyk

Śródkowy II и Bałtyk Śródkowy III суммарной производственной мощностью 1,2 ГВт.

Компания также развивает собственные проекты. В 2012–2017 гг. она стала участником строительства трех шельфовых парков в Великобритании суммарной мощностью 5,2 ГВт. В 2016 г. Equinor (тогда еще Statoil) выиграла тендер на строительство морской системы производства ветряной электроэнергии в США. Проект обойдется компании в 3 млрд долларов, и это приведет к созданию производственных мощностей в объеме 1 ГВт. В октябре 2017 г. Statoil запустила в эксплуатацию первую в мире коммерческую плавучую ветроэлектростанцию Hywind Scotland. Электростанция имеет мощность 30 МВт, что позволяет обеспечить электричеством порядка 22 тыс. домохозяйств Великобритании.

В планах компании – вложение инвестиций в размере около 12 млрд долларов к 2030 г. в возобновляемые источники энергии. На первый взгляд траты организации кажутся колоссальными, но если пересчитать сумму на годовые расходы, то капиталовложения составят чуть более 5% от всех доходов компании, что является вполне адекватной суммой для Equinor.

Нетрудно сделать вывод, что при выборе подходящего пути развития для конкретной компании, имеющей целью достижение наиболее эффективных показателей, у менее крупных нефтегазовых компаний прав на ошибку (например, неправильный выбор стратегии развития) в разы меньше, чем у нефтегазовых гигантов [4; 8].

Ярким примером может послужить американская компания Anadarko, которая резко сократила всю свою международную деятельность, а именно покинула рынки Либерии и Республики Сьерра-Леоне, сохранив при этом авторитетные позиции на шельфовых месторождениях в Гане. Anadarko сконцентрировала все свои усилия на проектах, направленных на освоение нетрадиционных ресурсов на суше в США.

Несмотря на то что риск – не для мелких компаний, им все же необходимо рассматривать сотрудничество с более крупными нефтегазовыми компаниями. Такая мера принимается для того, чтобы разделить затраты и прибыль с крупной компанией и тем самым сэкономить денежные средства, которые можно вложить, например, в инвестиции тех же нетрадиционных источников энергии.

Для наглядности приведем пример соглашения Далласской нефтяной компании Kossmos и Shell. Согласно заключенному взаимовыгодному соглашению компании будут сотрудничать в сфере шельфовой геологоразведки и бурения сначала в Намибии, а затем в Сан-Томе и Принсипи.

Независимо от выбранного пути развития нефтегазовой компании руководитель обязан пристально следить за тремя важными аспектами ведения бизнеса [10]:

1. *Перестройка структуры портфеля с акцентом на сильные стороны и новые области роста.* В большинстве случаев компании выбирают средний путь между развитием новых активов и перестройкой структуры портфеля. Допустим, компания Shell осваивает нефтяные активы с целью укрепления своих позиций в нефтегазовой отрасли. Компании, уступающие по масштабности Shell, такие как Marathon, Apache и Devon, предпочитают сократить свое присутствие на международных рынках, потому что их основной целью является сосредоточение на освоении нетрадиционных месторождений. Так, вышеперечисленные компании действуют более продуктивно. Сохранение волатильности цен делает оценку стоимости нефтегазового бизнеса весьма затруднительной. Ситуация осложняется еще и тем, что не определена минимальная стоимость ресурсов. На основании данной информации можно спрогнозировать, что нефтегазовую отрасль ждет волна объединений и полных поглощений мелких компаний крупными [8].

2. *Внедрение цифровых технологий.* Цифровизация решает ключевую для российских нефтегазовых компаний задачу –

снижения затрат на обслуживание скважин. Использование цифровых технологий повышает эффективность, прозрачность и управляемость производственных и логистических операций, увеличивает производительность труда и оборудования, снижает расход ресурсов и производственных потерь, повышает эффективность НИОКР. Низкие темпы использования новых технологий угрожают не только снижением прибыли, но и вытеснением компании с высококонкурентного рынка, которым является рынок нефти и газа. В настоящее время Россия располагает достаточным потенциалом, чтобы полностью ликвидировать отставание от стран-лидеров по цифровизации. Заметная доля российских компаний, в том числе нефтегазовых, уже использует перспективные решения в области робототехники, искусственного интеллекта, Интернета вещей, виртуальной (дополненной) реальности, больших данных и др. Нефтегазовые компании, которые будут быстрее внедрять инновационные цифровые решения, получают значительное преимущество перед конкурентами [2].

Цифровая трансформация быстрыми темпами идет на ведущих предприятиях нефтегазового сектора, в частности, в компаниях «Лукойл», «Газпромнефть», «Татнефть», «Сургутнефтегаз» и «Роснефть». По сравнению с другими секторами экономики уровень цифровизации нефтегазового комплекса достаточно высок. Одной из технологий, которая в ближайшие несколько лет может обеспечить технологический прорыв нефтегазовым компаниям, является искусственный интеллект. Практически 80% опрошенных руководителей нефтегазовых компаний согласны с ценностью внедрения искусственного интеллекта в операционные процессы и придерживаются мнения о том, что такие новшества способны изменить принципы ведения бизнеса в ближайшие пять лет. И уже более 50% респондентов планируют внедрить либо уже внедрили некоторые из технологий, созданных на основе искусственного ин-

теллекта, в свои операционные процессы. Цифровые технологии в нефтегазовой отрасли используются во всех сегментах: разведке, разработке месторождений и добыче, а также в управлении закупками, поставками, логистике.

3. *Привлечение компетентных специалистов с необходимым набором знаний и умений.* Как показал опрос, руководители нефтегазовых компаний ощущают острую нехватку квалифицированных кадров. Менеджеры по подбору персонала отмечают, что практически невозможно найти высококлассных грамотных специалистов с необходимыми цифровыми компетенциями по интеллектуальному анализу данных, разработчиков ПО и всех тех специалистов, которые должны способствовать внедре-

нию на производствах креативной стратегии цифровизации. Возможной стратегией для преодоления кадрового дефицита может стать подготовка сотрудников собственными силами. Нефтегазовые компании значительно выигрывают, нанимая технически подкованных и мотивированных сотрудников и затем обучая их работе с новыми цифровыми и аналитическими инструментами.

Результаты исследования в дальнейшем могут быть использованы предприятиями нефтегазовой отрасли при разработке стратегических решений, а также органами государственной власти при регулировании товарных рынков с ограниченной конкуренцией.

Список литературы

1. Гарнов А. П. Нефтяные компании РФ: особенности финансовой деятельности // Российский экономический интернет-журнал. – 2018. – № 1. – URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2018/Garnov.pdf>
2. Гарнов А. П. Роль инноваций в решении проблем экономического развития России : монография. – М. : Русайнс, 2018.
3. Гарнов А. П. Стратегическое планирование технико-экономического развития нефтяной компании // Россия: тенденции и перспективы развития : ежегодник / Институт научной информации по общественным наукам Российской академии наук; отв. ред. В. И. Герасимов. – М., 2018. – С. 480–483.
4. Горн А. П., Снохин Э. А. Повышение конкурентоспособности нефтяных компаний на основе интегрированных цепочек сбыта // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 4. – URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Gorn.pdf>
5. Динамика промышленного производства в России: опережающий рост добывающего сектора // Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. – 2019. – № 51.
6. Кислицын Е. В., Панова М. В., Шишков Е. И. Проблемы предприятий нефтегазового комплекса России: тенденции и пути решения // Интернет-журнал «Науковедение». – 2017. – Т. 9. – № 3. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/15EVN317.pdf> (дата обращения: 04.10.2019).
7. Прогноз развития энергетики мира и России до 2040 года / Институт энергетических исследований РАН; Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. – URL: <https://www.eriras.ru/files/prognoz-2040.pdf>
8. Снохин Э. А. Логистическая поддержка горизонтальной структуры сбыта предприятий нефтяной отрасли // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 3. – URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Snohin.pdf> (дата обращения: 04.10.2019).
9. Снохин Э. А. Методика выбора партнеров сбыта нефтепродуктов на основе нечетких отношений поставщиков // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжения. Конкурен-

ция. – 2017. – № 3. – С. 218–222. – URL: http://www.risk-online.ru/archive/2017/03/RISK_03_17.pdf (дата обращения: 04.10.2019).

10. Тенденции развития нефтегазовой отрасли в 2019 году. – URL: <https://www.snta.ru/press-center/tendentsii-razvitiya-neftegazovoy-otrasli-v-2019-godu/> (дата обращения: 04.10.2019).

References

1. Garnov A. P. Neftyanye kompanii RF: osobennosti finansovoy deyatel'nosti [Oil Companies in RF: Specific Features of Finance Activity]. *Rossiyskiy ekonomicheskii internet-zhurnal* [Russian Economic Internet-Journal], 2018, No. 1. (In Russ.). Available at: <http://www.e-rej.ru/Articles/2018/Garnov.pdf>

2. Garnov A. P. Rol innovatsiy v reshenii problem ekonomicheskogo razvitiya Rossii, monografiya [The Role of Innovation in Resolving Problems of Economic Development in Russia, monograph]. Moscow, Rusayns, 2018. (In Russ.).

3. Garnov A. P. Strategicheskoe planirovanie tekhniko-ekonomicheskogo razvitiya neftyanoy kompanii [Strategic Planning of Technical and Economic Development of Oil Company]. *Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya, ezhegodnik* [Russia: Trends and Prospects of Development, year-book], the Institute of Scientific Information on Public Science of the Russian Academy of Science; responsible editor V. I. Gerasimov. Moscow, 2018, pp. 480–483. (In Russ.).

4. Gorn A. P., Snokhin E. A. Povyshenie konkurentosposobnosti neftyanykh kompaniy na osnove integrirovannykh tsepochek sbyta [Raising Competitiveness of Oil Companies on the Basis of Integrated Chains of Sale]. *Rossiyskiy ekonomicheskii internet-zhurnal* [Russian Economic Internet-Journal], 2017, No. 4. (In Russ.). Available at: <http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Gorn.pdf>

5. Dinamika promyshlennogo proizvodstva v Rossii: operezhayushchiy rost dobyvayushchego sektora [Dynamics of Industrial Production in Russia: Advanced growth in extractive sector]. *Byulleten o tekushchikh tendentsiyakh rossiyskoy ekonomiki* [Bulletin on the Current Trends in Russian Economy], Analytical Center under the Government of the Russian Federation, 2019, No. 51. (In Russ.).

6. Kislitsyn E. V., Panova M. V., Shishkov E. I. Problemy predpriyatiy neftegazovogo kompleksa Rossii: tendentsii i puti resheniya [Problems of Enterprises of Oil and Gas Complex in Russia: Trends and Ways of Resolving]. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»* [Internet-Journal 'Naukovedenie'], 2017, Vol. 9, No. 3. (In Russ.). Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/15EVN317.pdf> (accessed 04.10.2019).

7. Prognoz razvitiya energetiki mira i Rossii do 2040 goda [The Forecast of Power Engineering Development in the World and Russia up to 2040], the Institute of Power Research RAN; Analytical Center under the Government of the Russian Federation. (In Russ.). Available at: <https://www.eriras.ru/files/prognoz-2040.pdf>

8. Snokhin E. A. Logisticheskaya podderzhka gorizontальной структуры sbyta predpriyatiy neftyanoy otrasli [Logistic Support of the Horizontal Structure of Sale at Oil Industry Enterprises]. *Rossiyskiy ekonomicheskii internet-zhurnal* [Russian Economic Internet-Journal], 2017, No. 3. (In Russ.). Available at: <http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Snokin.pdf> (accessed 04.10.2019).

9. Snokhin E. A. Metodika vybora partnerov sbyta nefteproduktov na osnove nechetkikh otnosheniy postavshchikov [Methodology of Choosing Partners in Oil Products Sale on the Basis of Careless Attitude of Suppliers]. *RISK: Resursy. Informatsiya. Snabzheniya. Konkurentsia*

[RISK: Resources. Information. Supply. Competition], 2017, No. 3, pp. 218–222. (In Russ.). Available at: http://www.risk-online.ru/archive/2017/03/RISK_03_17.pdf (accessed 04.10.2019).

10. Tendentsii razvitiya neftegazovoy otrasli v 2019 godu [Trends of Oil and Gas Industry Development in 2019]. (In Russ.). Available at: <https://www.snta.ru/press-center/tendentsii-razvitiya-neftegazovoy-otrasli-v-2019-godu/> (accessed 04.10.2019).

Сведения об авторах

Андрей Петрович Гарнов

доктор экономических наук,
профессор кафедры экономики
промышленности РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: profgarnov@yandex.ru

Виктория Юрьевна Гарнова

кандидат экономических наук,
доцент кафедры теории менеджмента
и бизнес-технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: garnovamanagement@yandex.ru

Надежда Павловна Тишкина

кандидат экономических наук, доцент
кафедры управления человеческими ресурсами
Университета «Синергия».
Адрес: Негосударственное образовательное
частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-промышленный
университет "Синергия"», 105318, Москва,
ул. Измайловский вал, д. 2.
E-mail: tnadezd@yandex.ru

Information about the authors

Andrei P. Garnov

Doctor of Economics, Professor
of the Department for Industrial Economics
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: profgarnov@yandex.ru

Viktoriya Yu. Garnova

PhD, Assistant Professor of the Department
for Management Theory
and Business-Technologies of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: garnovmanagement@yandex.ru

Nadezhda P. Tishkina

PhD, Assistant Professor
of the Department for Management Human
Resources of the Synergy University.
Address: Non-state private educational
institution of higher professional education
"Moscow University for Industry and Finance
"Synergy", 2 Izmaylovskiy Val Str., Moscow,
105318, Russian Federation.
E-mail: tnadezd@yandex.ru