

- современного состояния и развития молочного скотоводства Республики Беларусь / А.В. Горбатовский [и др.] // *Аграрная экономика*. - 2013. - № 1. -- с.42-50.
4. Заяц, Л.К. Всем под силу семь шагов / Л.К. Заяц // *Сельская газета*. – 2014. - 26 авг. - С. 4.
 5. Методические рекомендации и меры по повышению эффективности и конкурентоспособности производства и переработки молока (молокопродуктового подкомплекса) / А.П. Шпак [и др.]. - Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2014. – 83 с.
 6. О мерах по реализации молочной отрасли в 2010-2015 годах: Постановление Совета Министров Республики Беларусь, 12 окт. 2010 г. № 1678 // *Консультант Плюс: Беларусь. Технология ПРОФ [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информации Республики Беларусь - Минск, 2011.*
 7. Официальный сайт продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН – ФАО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fao.org>.- Дата доступа 02.04.2014.
 8. О проблемах развития и направлениях реформирования АПК Беларуси на современном этапе. Доклад межведомственной рабочей группы по решению проблемных вопросов в АПК, созданной распоряжением Президента Республики Беларусь от 4 февраля 2014 года. № 34 рп – Минск:2014 г. – 127 с.
 9. Рынок продовольствия и сырья: Молоко /З. М. Ильина (и др.); под редакцией З. М. Ильиной.- 2-ое издание, переработанное и дополненное - Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2009 г. – 250 с.
 10. Стратегия развития кормопроизводства до 2020 года. - Минск, Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2013.-- 49 с.
 11. Стратегия развития сельского хозяйства и сельских регионов Беларуси на 2015-2020 годы / В.Г. Гусаков [и др.]. - Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2014. - 55 с.
 12. Яковчик, Н. С. Кормление и содержание высокопродуктивных коров / Н.С. Яковчик, А. М. Лапатко; под ред. С. И. Плященко - Молодечно: Тип. «Победа», 2005. – 287 с.
 13. Яшева, Г. А. Кластерная концепция повышения конкурентоспособности предприятий в контексте сетевого сотрудничества и государственно-частного партнерства / Г.А. Яшева. – Витебск: ВГТУ, 2009. – 373 с.

УДК[338.45:662.7]:339.923

РОССИЙСКИЕ НЕФТЕГАЗОВЫЕ КОМПАНИИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСАХ: ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА

Лапин Александр Владимирович (transecon@yandex.ru)

Катаева Юлия Витальевна

ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»

Предложены показатели оценки экономического результата международного стратегического альянса в нефтегазовом комплексе. На примере российских нефтегазовых компаний показано, как может быть оценен экономический эффект международных стратегических альянсов.

Ключевые слова: глобальная конкуренция, стратегический альянс, оценка экономического эффекта.

В условиях глобальной конкуренции международные стратегические альянсы (МСА) компаний наряду с другими формами партнёрства (совместными предприятиями, вертикальной интеграцией) стали довольно распространённой практикой. Стратегические альянсы включают различные формы взаимодействия компаний, что порождает сложности их идентификации, и во многом связанные с этим, сложности оценки экономического эффекта. В связи с тем, что традиционно экономический эффект взаимодействия оценивается с позиций каждого из участников, мы рассмотрим подходы к оценке эффекта и для наиболее значимых субъектов внешней среды компаний-участниц альянса – для государства и конкурентов, а также подход к оценке совокупного эффекта.

Альянс обычно понимается как союз [2,с.41]. Раскроем содержание двух характеризующих признаков альянса: 1) стратегический 2) международный. Критерии *стратегического альянса* [13]:

1. Критичен для достижения ключевой бизнес-цели каждого из участников
 2. Критичен для развития или сохранения стержневой компетенции или другого источника конкурентного преимущества
 3. Блокирует конкурентную угрозу
 4. Создает или поддерживает направления стратегического выбора фирмы
 5. Снижает значимый для бизнеса риск
- Международный стратегический альянс* (МСА)- соглашение о долговременной кооперации двух или более самостоятельных органи-

заций, расположенных в двух или более странах, для совместного решения задач на основе общих экономических интересов, включая получение «синергетического эффекта» от совместного использования ресурсов или структур управления [8].

Стратегические альянсы могут быть классифицированы по различным критериям. Пример классификационной системы приведен на рис.1

Нам представляется, что более практически значимой является классификация по целям создания МСА. Основываясь на классификации совместных предприятий, использованной компанией Ernst & Young [5], предлагаем рассмотреть следующие виды международных стратегических альянсов:

- МСА для управления или создания активов;
- МСА для оптимизации коммерческой деятельности;
- Торговые МСА

Сущность каждого вида применительно к нефтегазовому комплексу представлена на рис.2

В общем виде экономический эффект – полезный результат экономической деятельности.

Экономический эффект стратегических альянсов, главным образом, обеспечивается за счет синергии, т.е. возрастания эффективности деятельности в результате интеграции отдельных частей в единую систему за счет т. н. эмерджентности.

По результатам (содержанию) экономического эффекта можно выделить:

1. Получение активов и (или) запасов
2. Получение доступа к рынкам (сбыта продукции; поставок сырья или продукции; капитала)
3. Обладание современными технологиями
4. Передача (принятие) риска

Кроме того эффекты могут быть оценены по группам субъектов:

1. Эффект для каждой из компаний-участников альянса
2. Эффект для каждого из субъектов внешней среды компаний-участниц альянса (государство, конкуренты) и т.п.
3. Совокупный экономический эффект (в том числе по группам субъектов)

На основании предложенных видов экономических эффектов сформируем систему показателей для их оценки (табл. 1).

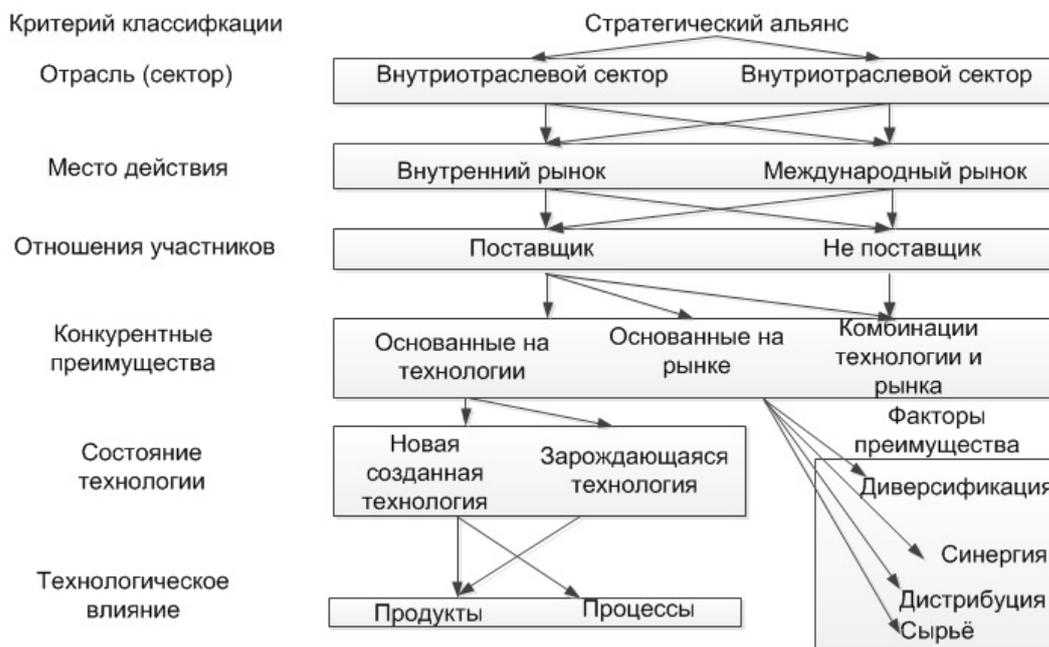


Рисунок 1. Критерии классификации стратегических альянсов [12] (переведено и доработано авторами)

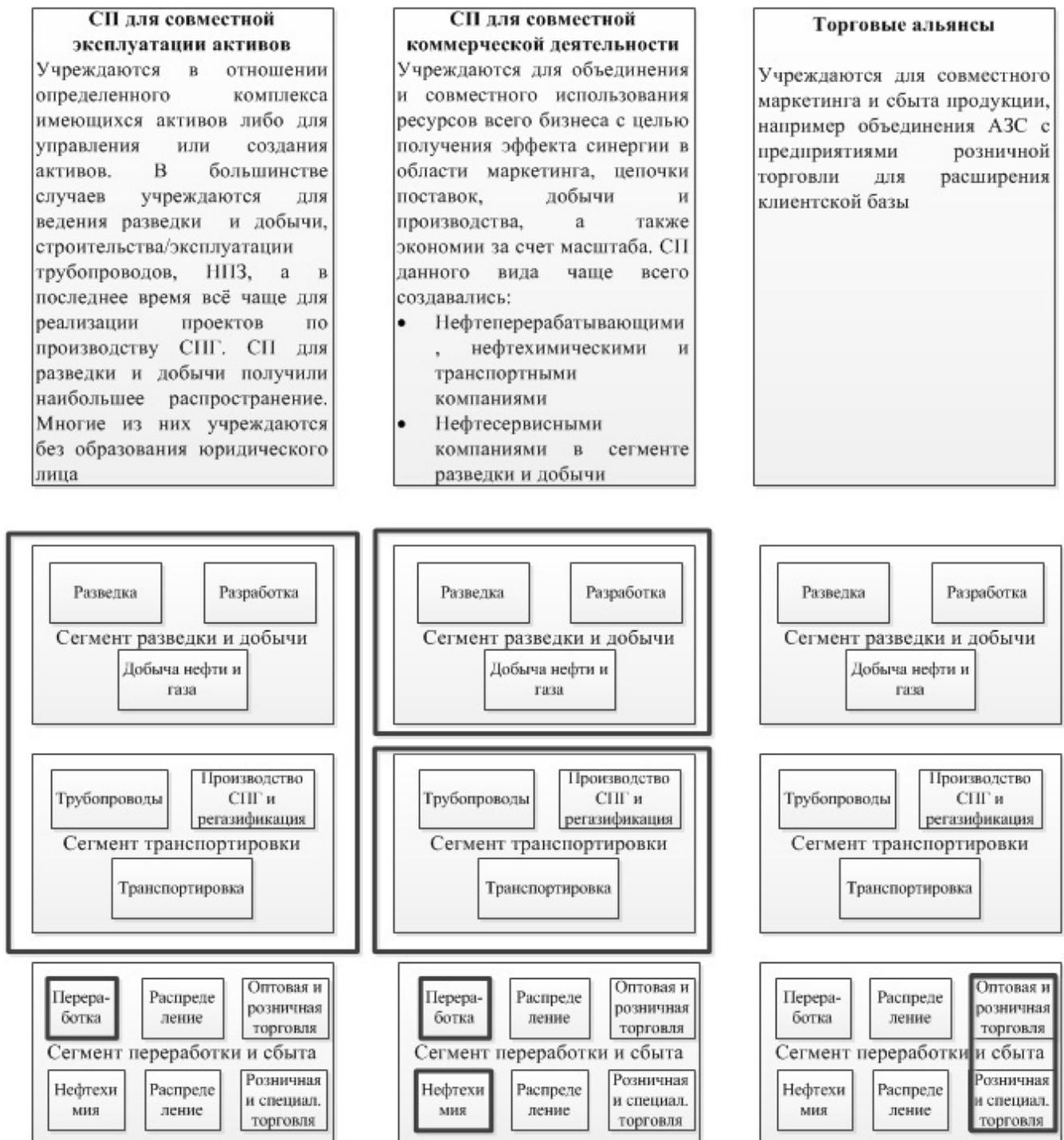


Рисунок 2. Виды совместных предприятий (в т.ч. МСА) в нефтегазодобыче и включенность элементов производственной цепочки в МСА [5]

Таблица 1

Показатели экономического эффекта МСА для различных субъектов

№ п/п	Экономические эффекты	Показатели оценки	Государство	Конкуренты
1	Получение активов и (или) запасов	Приращение рыночной стоимости актива (при возможности определения) Оценка стоимости запасов с учетом инвестиций в их приобретение	Увеличение (снижение) налоговых поступлений	Снижение объемов продаж, прибыли
2	Получение доступа к рынкам	Оценка экономии на процентах Оценка прибыли от реализации дополнительной продукции Оценка экономии издержек при закупке продукции (сырья) Оценка экономического эффекта проекта, который не был бы реализован без доступа к соответствующему рынку	Увеличение (снижение) налоговых поступлений	
3	Обладание современными технологиями	Стоимость приобретения технологии Оценка экономического эффекта проекта, который не был бы реализован без доступа к технологии	Увеличение (снижение) налоговых поступлений	Снижение объемов продаж, прибыли
4	Передача (принятие) риска	Оценка стоимости переданного (принятого) риска с учетом вероятности его наступления	Оценка стоимости переданного (принятого) риска с учетом вероятности его наступления	Оценка стоимости переданного (принятого) риска с учетом вероятности его наступления

Возможны два методических подхода к оценке экономического эффекта МСА:

1) *Построение финансово-экономических моделей (ФЭМ)*. Первой финансово-экономической модели - без учёта стратегического альянса, второй - на условиях стратегического альянса и последующее сопоставление результатов моделирования.

2) *Поэлементная оценка показателей экономического эффекта МСА с последующей интеграционной оценкой*

Первый подход, на наш взгляд, имеет преимущества, т.к. позволяет оценить влияние изменений, вызванных созданием МСА, на все параметры ФЭМ. Однако такой расчет требует раскрытия будущими участниками МСА детальной финансово-экономической информации на этапе до создания альянса, что делает сложным применение этого метода для оценки возможностей вхождения в МСА. В любом случае для построения ФЭМ необходимо понимание элементов, определяющих экономические эффекты альянса. По сути, можно говорить, что второй подход является основой для первого подхода. Второй подход также применим для более быстрой и упрощенной оценки эффекта,

хотя он может давать менее точные результаты.

Рассмотрим каждый из показателей таблицы 1 подробнее.

Рыночная стоимость актива может быть определена тремя основными методами: затратным, доходным и сравнительным. В отношении МСА предпочтительным в большинстве случаев представляется доходный метод - проведение расчета показателей окупаемости (NPV, IRR, периода окупаемости). Как правило, независимые оценщики готовы предоставить оценку рыночной стоимости, определенную как взвешенный результат трех вышеперечисленных методов. Во многих случаях в самом упрощенном виде рыночная стоимость может быть определена, как величина кратная получаемой от актива прибыли, при этом кратность определяется требованиями к доходности. Например, при требовании 20% доходности стоимость актива может быть оценена в размере пятикратной прибыли. В нефтегазодобыче стоимость upstream- активов может быть определена по запасам.

Оценка стоимости запасов, как правило, проводится независимыми оценщиками по у-

вержденным (принятым) для соответствующих целей методикам. Подробнее, например, в [9].

Упрощенно стоимость запасов может быть оценена по формуле:

$$C = \sum_{i=1}^n Z_i \times Ц1_i, \quad (1)$$

где C - стоимость запасов в денежных единицах;

Z_i - величина запасов, планируемых к извлечению в i -м периоде в натуральных единицах;

$Ц1_i$ - прогнозная цена единицы планируемых к извлечению запасов в i -м периоде.

Оценка прибыли от реализации дополнительной продукции может быть рассчитана по формуле:

$$П = \sum_{i=1}^n K1_i \times Ц2_i - \sum_{i=1}^n K1_i \times Себ_i, \quad (2)$$

где $П$ - прибыль от реализации дополнительной продукции в денежных единицах;

$K1_i$ - количество дополнительной продукции, реализованной в i -м периоде в натуральных единицах;

$Ц2_i$ - цена единицы дополнительной продукции в i -м периоде в денежных единицах;

$Себ_i$ - себестоимость единицы дополнительной продукции в i -м периоде в денежных единицах.

Оценка экономии издержек при закупке продукции (сырья) может быть определена, как:

$$Эк1 = \sum_{i=1}^n K2_i \times Ц4_i - \sum_{i=1}^n K2_i \times Ц3_i, \quad (3)$$

где $Эк1$ - экономия издержек при закупке продукции (сырья) в денежных единицах;

$K2_i$ - количество закупаемой продукции (сырья) в i -м периоде в натуральных единицах;

$Ц4_i$ - цена единицы закупаемой продукции (сырья) без учета участия в стратегическом альянсе в i -м периоде в денежных единицах;

$Ц3_i$ - цена единицы закупаемой продукции (сырья) на условиях участия в стратегическом альянсе в i -м периоде в денежных единицах;

Оценка экономии на процентах может быть рассчитана по формуле:

$$Эк2 = \sum_{i=1}^n Z_i \times Пр2_i - \sum_{i=1}^n Z_i \times Пр1_i, \quad (4)$$

где $Эк2$ - экономия на процентах в денежных единицах;

Z_i - сумма задолженности, на которую начисляются проценты, в денежных единицах;

$Пр1_i$ - процентная ставка без учета участия в стратегическом альянсе в i -м периоде в процентах;

$Пр2_i$ - процентная ставка на условиях участия в стратегическом альянсе в i -м периоде в процентах.

Стоимость приобретения технологии может быть определена как описанная выше рыночная стоимость актива вообще. В случае бесплатного получения технологии она может быть оценена как экономия расходов на её приобретение.

Оценка стоимости переданных (принятых) рисков с учетом вероятности их наступления может быть рассчитана по формуле:

$$C1 = \sum_{i=1}^n C2_i \times B_i, \quad (5)$$

где $C1$ - стоимость переданных (принятых) рисков в денежных единицах;

$C2_i$ - стоимость потерь в случае наступления i -го риска в денежных единицах;

B_i - вероятность наступления i -го риска (от 0 до 1).

Совокупный эффект для участников альянса может быть рассчитан по формуле:

$$Э1 = C3 + П1 + Эк1 + Эк2 \pm C1, \quad (6)$$

где $Э1$ - эффект для участников стратегического альянса в денежных единицах;

$C3$ - приращение рыночной стоимости активов в денежных единицах;

$П1$ - прибыль от реализации дополнительной продукции в денежных единицах;

$Эк1$ - экономия издержек при закупке продукции (сырья) в денежных единицах;

$Эк2$ - экономия на процентах в денежных единицах;

$C1$ - стоимость переданных (принятых) рисков в денежных единицах.

Общие замечания по всем показателям:

1. Дополнительно по каждому из приведенных показателей рассчитывается эффект изменения налоговых платежей, вызванный изменением этого показателя по каждому виду налогов.
2. При расчете показателей экономического эффекта для отдельного участника альянса должна быть учтена его доля участия в проекте.
3. Риски, связанные с владением акциями, обычно находят своё отражение в рыночной стоимости акций, и не требуется отдельно включать их в формулу оценки рисков (5).
4. Во всех случаях, когда получение экономического эффекта обеспечивается инвестициями, они должны быть учтены в расчете.

5. Для определения более точных значений экономического эффекта, может быть использовано дисконтирование в формулах (1)- (4).

Снижение объемов продаж (прибыли) конкурентов можно рассчитать из формулы:

$$\Delta B1 = -\Delta B2 + \Delta B3, \quad (7)$$

где $\Delta B1$ - изменение выручки альянса в денежных единицах;

$\Delta B2$ - изменение выручки конкурентов в денежных единицах;

$\Delta B3$ - изменение дополнительной (за счет расширения/сокращения спроса) выручки в денежных единицах.

Спрогнозировать изменение выручки каждого конкурента можно: а) пропорционально доле рынка, б) на основе экспертных оценок (при наличии).

Имея оценки изменений выручки конкурента и зная его показатели отчета о прибылях и убытках, можно на основе экспертной оценки изменения расходов конкурента, определить прогнозное значение изменения его прибыли в результате создания альянса. В некоторых случаях оценка может быть проще: создание альянса означает для конкурента потерю конкретного проекта, и его ущерб может быть оценен на основе финансовых результатов проекта.

Совокупный эффект для конкурентов может быть рассчитан по формуле:

$$\mathcal{E}2 = \Delta\Pi2 \pm C4, \quad (8)$$

где $\mathcal{E}2$ - эффект создания стратегического альянса для конкурентов в денежных единицах;

$\Delta\Pi2$ - изменение прибыли конкурентов в результате создания стратегического альянса в денежных единицах;

$C4$ - стоимость переданных (принятых) конкурентами альянса рисков в денежных единицах.

Увеличение (снижение) налоговых поступлений государства

В общем виде увеличение (снижение) налоговых поступлений государства рассчитывается как совокупный эффект изменения налоговых платежей участников альянса. Однако в силу международного характера альянса перераспределение доходов, расходов, финансовых потоков между участниками альянса может

влиять на величину налоговых поступлений конкретного государства (государств нахождения участников альянса и государств ведения финансово-хозяйственной деятельности участников альянса).

Совокупный эффект для государств может быть рассчитан по формуле:

$$\mathcal{E}3 = \Delta H \pm C5, \quad (9)$$

где $\mathcal{E}3$ - эффект создания стратегического альянса для государств в денежных единицах;

ΔH - изменение налоговых поступлений государств в результате создания стратегического альянса в денежных единицах;

$C5$ - стоимость переданных (принятых) государствами рисков в результате создания альянса в денежных единицах.

Расчет совокупного эффекта от создания международного стратегического альянса

$$\mathcal{E}4 = \mathcal{E}1 - \mathcal{E}2 \pm \mathcal{E}3 \quad (10),$$

где $\mathcal{E}4$ - совокупный эффект создания международного стратегического альянса в денежных единицах;

$\mathcal{E}1$ - эффект для участников стратегического альянса в денежных единицах;

$\mathcal{E}2$ - эффект создания стратегического альянса для конкурентов в денежных единицах;

$\mathcal{E}3$ - эффект создания стратегического альянса для государств в денежных единицах.

Ожидаемые результаты МСА в общем виде для всех отраслей приведены в литературе [10]. В таблице 2 представлены международные стратегические альянсы российских нефтегазовых компаний и ожидаемые результаты таких альянсов.

В случаях ЛУКойла и Роснефти компании сами в своих документах объявили о создании стратегического альянса. В случае Газпрома и CNPC мы считаем, что отношения, которые должны быть выстроены в рамках и в развитие заключенного контракта отвечают признакам стратегического альянса. Стратегический альянс ЛУКойл и ConocoPhillips не был реализован: американская компания не участвовала в намеченных проектах и вышла из состава акционеров всех активов ЛУКойл к 2011 году [3, с.8].

В соответствии с предложенными нами формулами экономический эффект создания альянсов (на основе информации из открытых источников) можно рассчитать следующим образом:

1. *ЛУКойл и ConocoPhillips:*

$$\mathcal{E}6 = Д * C6(\text{Тимано-Печеры}) + Д * C6(\text{Западная Курна-2}) - C1(\text{Тимано-Печеры}) - C1(\text{Западная Курна-2}), \quad (11)$$

$$\mathcal{E}7 = Д * C6(\text{Тимано-Печеры}) + Д * C6(\text{Западная Курна-2}) + Д * C6(\text{активы ЛУКойл}) - C1(\text{Тимано-Печеры}) - C1(\text{Западная Курна-2}) - C1(\text{активы ЛУКойл}) \quad (12)$$

где $\mathcal{E}6$ - экономический эффект создания альянса для ЛУКойл в денежных единицах;

$\mathcal{E}7$ - экономический эффект создания альянса для ConocoPhillips в денежных единицах;

Д - доля компании в проекте (активе) в процентах;

С6- рыночная стоимость актива (проекта) с учетом инвестиций компании, денежных единиц;
 С1- стоимость рисков, определенная по формуле (5) денежных единиц.

Таблица 2

**Международные стратегические альянсы российских нефтегазовых компаний
 [1], [4], [6], [7], [11]**

№ п/п	Участники	Страна участника	Форма альянса	Год	Что дает участникам (ожидаемые результаты)
1	ЛУКОЙЛ	Россия	Обмен активами, совместная реализация крупных проектов	2004	Инвестиции, распределение рисков проекта Западная Курна-2 (Ирак), опыт и технологии
	ConocoPhillips	США			Реализация крупных проектов в области нефтедобычи (северная часть Тимано-Печоры (Россия); Западная Курна-2 (Ирак)), увеличение запасов, выход на российский рынок
2	Роснефть	Россия	Обмен активами, совместная реализация крупных проектов	2011	Инвестиции, опыт добычи на шельфе для реализации проектов в Карском море (Россия)
	BP	Великобритания			Реализация крупных проектов в области нефтедобычи (Карское море), увеличение запасов, эффективный партнёр для работы на российском рынке
3	Газпром	Россия	Возможно, альянс для совместной коммерческой деятельности (контракт на поставку газа на 30 лет и строительство инфраструктуры)	2014	Диверсификация рынков сбыта, возможность реализации проектов по освоению новых месторождений Сибири; возможно, финансирование
	CNPC	Китай			Диверсификация поставщиков, удешевление поставок газа

2. *Роснефть-BP:*

$$\mathcal{E}8 = 66,67\% * C6(\text{Карское море}) + 5\% * C6(\text{BP}) - 9,5\% * C6(\text{Роснефть}) - C6(\text{Карское море}), \quad (13)$$

$$\mathcal{E}9 = 33,33\% * C6(\text{Карское море}) - 5\% * C6(\text{BP}) + 9,5\% * C6(\text{Роснефть}) - C6(\text{Карское море}) \quad (14)$$

где $\mathcal{E}8$ – экономический эффект создания альянса для Роснефти в денежных единицах;
 $\mathcal{E}9$ –экономический эффект создания альянса для BP в денежных единицах;
 С6- рыночная стоимость актива (проекта) с учетом инвестиций компании, денежных единиц;
 С1- стоимость рисков, определенная по формуле (5) денежных единиц.

3. *Газпром-CNPC:*

$$\mathcal{E}10 = D * C1(\text{Сибирь}) + C6(\text{Сибирь}). \quad (15)$$

$$\mathcal{E}11 = K2 * \mathcal{C}3 - K2 * \mathcal{C}3 - C1 \quad (16)$$

где $\mathcal{E}10$ – экономический эффект создания альянса для Роснефти в денежных единицах;
 $\mathcal{E}11$ – экономический эффект создания альянса для BP в денежных единицах;
 С6 – рыночная стоимость актива (проекта) с учетом инвестиций компании, денежных единиц;
 С1– стоимость рисков, определенная по формуле (5) денежных единиц.
 K2– количество закупаемого природного газа в i-м периоде в тыс. куб. м
 $\mathcal{C}3$ – цена тыс. куб. м природного газа без учета участия в стратегическом альянсе в i-м периоде в денежных единицах;
 $\mathcal{C}4$ – цена тыс. куб. м природного газа на условиях участия в стратегическом альянсе в i-м периоде в денежных единицах;

При оценке экономического эффекта создания стратегических альянсов в нефтегазовом комплексе должна приниматься во внимание отраслевая специфика таких альянсов, а также их международный характер.

Выделение факторов (элементов), формирующих оценку экономического эффекта создания МСА, позволяет более точно оценить вклад каждого из факторов, а значит, повысить эффективность создания МСА.

Применение упрощенного метода оценки создания МСА (без разработки детальной финансово-экономической модели) может быть оправдано при недостаточности информации или необходимости проведения оперативной (в том числе предварительной) оценки эффекта.

Литература

1. Агапова Е.Ю. Особенности формирования международных стратегических альянсов (МСА) крупнейшими нефтегазовыми корпорациями России [Электронный ресурс]. URL: http://perspectives.utmn.ru/2010_10s/2.1.htm (дата обращения: 23.03.2015).
2. Большой энциклопедический словарь.-- 2-е изд., перераб. и доп.— М.: Большая российская энциклопедия; СПб.:Норинт,2002. — 1456 с.: ил. — С.41. — ISBN 5-85270-160-2, ISBN 5-7711-0004-8
3. Годовой отчет ОАО НК «ЛУКОЙЛ» за 2011 год // lukoil.ru: сайт компании ЛУКОЙЛ.2012.[Электронный ресурс] URL: http://www.lukoil.ru/materials/doc/AGSM_2012/go2011RUS.pdf (дата обращения: 23.03.2015).
4. Куценко А.В. Современные формы стратегического взаимодействия – слияния и поглощения и создание стратегических альянсов на примере нефтегазовой отрасли [Текст] // Российское предпринимательство.— 2011. — № 6 Вып. 2 (186). — С. 71-75. — Библиогр.:12 назв.
5. Обзор совместных предприятий в нефтегазовой отрасли. Эрнст энд Янг, 2011. [Электронный ресурс] URL:[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Joint-ventures-in-the-oil-and-gas-industry-RU/\\$FILE/Joint-ventures-in-the-oil-and-gas-industry-RU.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Joint-ventures-in-the-oil-and-gas-industry-RU/$FILE/Joint-ventures-in-the-oil-and-gas-industry-RU.pdf) (дата обращения: 25.03.2015).
6. Петрова Н. Что такое «китайский разворот» //kommersant.ru [Электронный ресурс] URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2465573> (дата обращения: 25.03.2015).
7. Стратегический альянс. 29-30 сентября 2004. // lukoil.ru: сайт компании ЛУКОЙЛ.2004. [Электронный ресурс] URL: http://www.lukoil.ru/materials/doc/presentations/2004/LUKOIL_CONOCOPHILLIPS_RUS.pdf (дата обращения: 25.06.2014).
8. Чернышова О.В. Участие российских компаний в международных стратегических альянсах: дис. канд. экон. наук: 08.00.14.— Москва, 2006. 193 с. [Электронный ресурс] URL: <http://www.dslib.net/economika-mira/uchastie-rossijskih-kompanij-v-mezhdunarodnyh-strategicheskikh-aljansah.html> (дата обращения: 25.03.2015).
9. Ягафарова Л.А. Экономическая оценка запасов нефти разных категорий и учет рисков при их освоении в проектах разработки нефтяных месторождений: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. [Место защиты: Рос. Гос. универ. нефти и газа им. И.М. Губкина]. – М., 2013. [Электронный ресурс] URL: http://www.gubkin.ru/upload/iblock/aa0/yagafarova_synopsis.pdf (дата обращения: 25.03.2015).
10. Doz Y.L., Hamel G. Alliance Advantage: The art of creating value through partnering.- Boston: Harvard Business School Press, 1998.
11. Strategic alliance with BP // rosneft.ru: сайт компании «Роснефть». 2011. [Электронный ресурс] URL: http://www.rosneft.ru/Strategic_Alliance/ (дата обращения: 25.03.2015).
12. Vyas N.M., Shelburn W.L., Rogers D. C. An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework// Journal of Business & Industrial Marketing, 1995,Vol. 10 Iss: 3, pp.47 – 60
13. Wakeam Jason The five factors of a strategic alliance //Ivey business journal. May/June, 2003. [Электронный ресурс] URL: <http://iveybusinessjournal.com/topics/strategy/the-five-factors-of-a-strategic-alliance#.U6kKdUBqNrK> (дата обращения: 25.03.2015).