

УДК 622.32.013:331.106.6

**Арефьев**

**Петр Владимирович**,  
канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Финансовый  
университет при Прави-  
тельстве Российской  
Федерации», Россия,  
125993, ГСП-3,  
г. Москва, Ленинградский  
пр., 49.  
E-mail: arefyev2001@mail.ru

**Кондратьева**

**Елена Владимировна**,  
аспирант кафедры эконо-  
мики Института социально-  
гуманитарных технологий  
ФГАОУ ВО «Национальный  
исследовательский Том-  
ский политехнический уни-  
верситет»,  
Россия, 634050, г. Томск,  
пр. Ленина, 30.  
E-mail: zapryagaeva@gmail.com

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ  
ORGANIZATIONAL RESERVES IN INCREASING  
THE LABOR PRODUCTIVITY AT THE FACTORIES  
OF GAS AND OIL INDUSTRY**

П.В. Арефьев<sup>1</sup>, Е.В. Кондратьева<sup>2</sup>  
P.V. Arefev<sup>1</sup>, E.V. Kondrateva<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации, Россия

<sup>2</sup>Томский политехнический университет, Россия

<sup>1</sup>Financial University under the Government  
of the Russian Federation, Russia

<sup>2</sup>Tomsk Polytechnic University, Russia

E-mail: zapryagaeva@gmail.com

*Проблема повышения производительности труда в современной экономике России имеет значительную актуальность, поскольку повышение уровня производительности труда является важнейшим условием социально-экономического развития общества, устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности национальной экономики. Актуальность представленного исследования определяется необходимостью*

*повышения производительности труда на современных предприятиях России, что может быть достигнуто за счет реализации организационных резервов роста. Целью исследования является структурирование факторов, оказывающих влияние на уровень производительности труда, подтверждение значимости организационных резервов роста, апробация методики выявления организационных резервов повышения производительности труда. Методы исследования. В настоящей работе нашли применение методы сбора первичной экономической информации, включая анализ законодательных и нормативно-правовых актов РФ, официальных статистических данных, данных публичной отчетности отечественных предприятий, анализ прочих открытых источников информации, системный подход, методы статистического и сравнительного анализа. Результаты. Структурированы факторы, оказывающие влияние на уровень производительности труда, подтверждена значимость и основополагающая роль организационных резервов повышения производительности труда. Практический опыт применения методики выявления организационных резервов на одном из предприятий ОАО «НК Роснефть» подтверждает успешность авторской методики.*

**Ключевые слова:** труд, производительность труда, организационные резервы, бережливое производство, процесс.

*The country's labor productivity in modern Russia over recent years has acquired impressive relevance. Since it is a key indicator of overall economic efficiency, strong labor productivity growth has always been a sufficient condition for socio-economic development, economic stability and enhancing competitiveness of the national economy. The relevance of the study is determined by the urgency of the labor productivity growth at the modern Russian factories that can be achieved through realization of organizational reserves. The main aim of the study is identifying and structuring the factors that seem to affect labor productivity level. It is also pointed at corroborating the necessity of labor productivity growth and approbation of organizational reserves seeking method. Methods. In the present work different methods of information gathering*

and processing were used to obtain the economic data including the analysis of appropriate laws and regulations, official statistics, companies' public statements and reporting and other open available resources. Also system approach, comparative and statistical analysis were adopted in this research. **Results.** This research ascertained the fundamental role and great importance of organizational factors in terms of labor productivity growth. Besides, the main factors that affect labor productivity level were identified and structured. Developed method of searching for the organizational reserves was tested at the factory of Rosneft Company. Obtained practical experience corroborates the efficiency of suggested method.

**Key words:** labor, labor productivity, organizational reserves, lean production, process.

Статистические данные убедительно свидетельствуют, что Россия на современном этапе экономического развития существенно отстает от ведущих развитых стран в показателе производительности труда. В ряде исследований приводятся данные, указывающие на то, что производительность труда на ведущих российских предприятиях меньше в 3 раза, чем на крупнейших компаниях США и Европы, ниже в 3,4 раза, чем на ведущих предприятиях Японии [1].

Столь существенный разрыв в уровне производительности труда и необходимость незамедлительных мер признаны на государственном уровне: руководством страны ставятся задачи по увеличению производительности труда в 1,5 раза до 2018 г. [2, 3]. Данная приоритетная задача закреплена в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации, где определен необходимый рост производительности труда в 171–178 % к 2020 г. по сравнению с уровнем 2012 г. [4].

Однако, несмотря на установленные долгосрочные экономические цели, прирост уровня производительности труда, начиная с 2008 г., демонстрирует явный негативный тренд. При этом, по мнению экспертов, пик роста производительности труда, составляющий более 7 % в год и приходящийся на 2006–2007 гг. [5], был вызван увеличением загрузки существующих производственных мощностей и ростом численности работников.

В современной экономике России рассматриваемая проблема приобретает существенное значение. Очевидно, что для повышения уровня производительности труда необходимо выявлять и реализовывать всевозможные резервы роста как на государственном уровне, так и на уровне отдельных промышленных предприятий.

Под резервами повышения производительности труда принято понимать неиспользованные или не полностью использованные реальные возможности экономии затрат труда в связи с воздействием определенных факторов производительности труда в процессе развития промышленного предприятия. Резервы могут быть использованы и могут возникать вновь под влиянием различных факторов, однако они не являются безграничными, а обусловлены возможными резервами роста на уровне отдельного предприятия, отраслевом, региональном уровнях и уровне национальной хозяйственной системы. Понятие резервов повышения производительности труда неразрывно связано с понятием факторов, которые обуславливали рост производительности труда по мере развития науки и общества.

К вопросам выявления и систематизации факторов и резервов роста производительности труда обращались многие современные ученые-экономисты и исследователи.

Проведенный автором анализ факторов повышения производительности труда экспертным методом на нескольких предприятиях ОАО «НК Роснефть» позволил систематизировать факторы повышения производительности труда [6]. Основными критериями выбраны следующие: источники роста, уровень возникновения, степень влияния на повышение производительности труда с точки зрения ресурсно-сетевых подходов. Это позволило выделить технико-технологические, организационные, социально-психологические, квалификационные и экологические факторы.

Полученная классификация приведена на рис. 1. Под ресурсно-сетевым подходом понимается подход, в основе которого лежит, с одной стороны, совокупность устойчивых связей между отдельными индивидами, группами индивидуумов, организациями и целыми экономиками, а с другой стороны, существенное влияние на уровень производительности труда оказы-

вают ресурсы, находящиеся в распоряжении трудового процесса [7]. Рассмотрение факторов с точки зрения ресурсно-сетевого подхода позволило выявить факторы, способствующие повышению производительности труда на современном этапе технологического, экономического и социального развития.



*Рис. 1. Систематизация ключевых факторов, оказывающих влияние на производительность труда с точки зрения ресурсно-сетевого подхода (на примере организационных факторов)*

По нашему мнению, каждый фактор необходимо сопоставлять с соответствующими резервами повышения производительности труда, что позволит системно подходить к выявлению резервов и реализации мероприятий по повышению производительности труда. Необходимо отметить, что большинство авторов связывают возможности повышения производительности труда с технико-технологическими резервами роста (например, внедрение нового технологического оборудования и новой техники). В меньшей степени акцент ставится на резервы социально-психологического характера и организационные резервы.

Не отрицая важность и существенность технико-технологических, социально-психологических, квалификационных и экологических резервов, необходимо отметить ключевую роль организационных резервов, под которыми будем понимать потенциальные возможности развития и интенсификации производства, не полностью использованные или неиспользованные реальные возможности экономии затрат труда в связи с воздействием организационных факторов в процессе развития предприятия.

Ключевая роль организационных резервов обусловлена следующими заключениями. Во-первых, реализация организационных резервов способствует успешной реализации всех прочих резервов (технико-технологических, социально-психологических, квалификационных и экологических). Так, например, попытки технических усовершенствований могут не привести к успеху без мер организационных, поскольку любое внедрение новой техники и технологий требует организационного сопровождения изменений. Во-вторых, реализация организационных резервов наиболее полно способствует повышению производительности труда с точки зрения ресурсно-сетевого подхода. Организационные меры обладают существенным потенциалом обеспечения совместного создания ценности, непрерывных улучшений (инновационность, технологичность), бережливости, гуманизации и экологичности. В-третьих, организационные резервы содержатся на всех уровнях,

включая организацию сетевых взаимодействий с предприятиями, отраслями, организацию производственной системы управления предприятием, организацию производственных и обеспечивающих процессов и организацию труда. В-четвертых, организационные меры, как правило, не требуют дополнительных существенных инвестиций, и даже их незначительные изменения могут привести к повышению производительности труда. Свидетельством возможности существенного повышения производительности труда только за счет организационных мер является опыт предприятий ведущих развитых стран, подтверждающий, что всего лишь 10 % работы имеет добавленную ценность, а остальные 90 % представляют собой потери [8].

В нефтегазовой отрасли организационные резервы приобретают особую важную роль для повышения производительности труда. Актуальность исследования резервов повышения производительности труда в нефтегазовой отрасли обусловлена особой ролью данной отрасли в развитии национальной хозяйственной системы. При всей важности данной отрасли в российской экономике значительного роста производительности труда в ней не зафиксировано. В настоящее время наблюдается критическая степень износа основных фондов, большой объем незавершенного строительства в сопоставлении с объемом капитальных вложений и вводом в действие объектов инфраструктуры, удлинение и перенос сроков реконструкции и строительства, низкий уровень производительности труда [6]. Проведенный автором анализ свидетельствует о возможности существенного повышения производительности труда на существующих производственных мощностях без дополнительных затрат за счет реализации организационных мер. Выявление и реализация организационных резервов роста является неотъемлемым условием повышения производительности труда на предприятиях нефтегазовой отрасли.

Среди организационных резервов на нефтегазодобывающих предприятиях могут быть выделены следующие ключевые резервы:

- 1) **развития сетевых взаимодействий (кооперация предприятий, размещение предприятий, транспортные, материально-технические, научные и прочие связи).** Для предприятий нефтегазовой отрасли характерна высокая степень сетевых взаимодействий, имеющих высокий потенциал и оказывающих существенное влияние на повышение производительности труда. Поскольку проекты технологического развития сопровождаются большими затратами и длительными сроками, большое значение должна приобретать организация совместных проектов нефтяных и нефтесервисных компаний при участии научно-исследовательских организаций. Такое сотрудничество, широко распространенное в западной практике, позволяет компаниям лидировать в инновационном развитии и достигать высокой производительности труда. Стоит отметить, что в сетевых взаимоотношениях присутствует доля риска партнерства [9], вызванная существующими угрозами неисполнения партнерами взятых на себя обязательств. Поэтому тщательный выбор партнера способствует созданию благоприятной среды, обмену знаниями и снижению неопределенности взаимодействия и риска неисполнения обязательств. Необходимо организовать процесс управления рисками, направленный на снижение неопределенностей и негативных эффектов рисков;
- 2) **развития системы внедрения инноваций и новых технологий.** Нефтегазовая отрасль в общемировом масштабе является сектором активной инновационной деятельности. Многие российские нефтегазовые компании осознают фундаментальную роль инноваций и внедряют передовые инновационные решения, перенимают опыт зарубежных нефтяных компаний. Технологические нововведения делают доступными трудноизвлекаемые запасы, что было невозможно еще 10–20 лет назад. Однако результаты анализа, проводимого консалтинговой компанией PricewaterhouseCoopers, показали, что менее половины руководителей российских нефтегазовых компаний, опрашиваемых в ходе исследования, отметили наличие сформулированной инновационной стратегии [10]. Стратегия подобного рода определяет концепцию технологического развития и должна стать основой для планирования инновационной деятельности. Организационным резервом на нефтегазодобывающих предприятиях является организация системы внедрения инноваций и новых технологий;

- 3) **организации своевременного обновления основных фондов предприятий.** Статистические данные об изменении объема основных фондов, ввода в действие новых и объема незавершенного строительства, упоминания о срыве либо переносе сроков строительства по ряду весьма существенных проектов, постоянно встречающиеся в прессе, на сайтах Министерства энергетики РФ, Министерства строительства и ЖКХ РФ, свидетельствуют об изменении и удлинении сроков обновления основных фондов. Если дополнительно к этому рассматривать сроки проектирования и прохождения государственных экспертиз, получения всей необходимой разрешительной документации на ввод и эксплуатацию, то можно с уверенностью сказать, что сроки воспроизводства основных фондов растягиваются на года. Отдельную проблему представляет собой излишняя бюрократизация процедур получения согласований и разрешений на строительство объекта инфраструктуры. Так, в России эти процедуры могут занимать 704 дня на строительный проект, в то время как в США подобные процедуры занимают 40 дней [11]. Перенос либо удлинение сроков неразрывно сопряжены с удорожанием стоимости объекта капитальных вложений и снижением экономической эффективности. По результатам анализа рынка строительных услуг в нефтегазовой отрасли России, проведенного информационным агентством INFOLine, может быть сделан вывод о том, что при реализации инвестиционных проектов в России в нефтегазовой отрасли капитальные затраты оказываются на 25–60 % выше, чем затраты при строительстве аналогичных производственных объектов в Европе [12]. Таким образом, обновление основных фондов нефтегазовых предприятий содержит в себе существенные организационные резервы. Увеличение капиталовложений должно сопровождаться организационными мерами по обеспечению своевременности обновления основных фондов совместно с комплексным повышением качества и сокращением длительности строительства, реконструкции, модернизации и технического перевооружения как на уровне предприятия, так и на государственном уровне;
- 4) **развития производственной системы управления предприятием.** Среди характерных проблем отечественных предприятий стоит отметить наличие избыточных уровней управления, дублирование функций разными подразделениями и работниками, низкий уровень автоматизации, отсутствие прозрачности взаимодействия всех уровней управления предприятием, неэффективная организация труда, нерациональная организация и обслуживание рабочего места и пр. Результаты различных исследований свидетельствуют, что именно неэффективная организация труда является причиной от 30 до 80 % отставания в производительности российских предприятий [13, 14]. В развитых странах действенным инструментом научной организации труда, обеспечивающим высокую производительность, признана концепция бережливого производства (lean production), в основу которой была заложена философия производственной системы Тойоты (TPS, Toyota Production System). Проекты по внедрению практик бережливого производства реализуются на отдельных предприятиях нефтегазовой отрасли, в том числе на предприятиях ОАО «Газпром» [15], ОАО «Татнефть» [16], предприятиях группы «Лукойл» [17], которые входят, по данным журнала «Эксперт», в число 50 лидеров СНГ по уровню производительности труда. Однако стоит отметить, что возможности организации и развития производственной системы управления предприятием представляют собой существенный резерв роста производительности труда на отечественных предприятиях;
- 5) **развития систем энергетического, экологического менеджмента.** Энергоэффективность и энергосбережение становятся одним из стратегических направлений приоритетного технологического развития Российской Федерации и выражаются в Энергетической стратегии России на период до 2030 г. [18, 19]. Организация систем экологического, энергетического менеджмента, соответствующих общепризнанным мировым стандартам ИСО 14001, ИСО 50001, содержит в себе существенные организационные резервы повышения производительности труда, позволяет сократить потребление энергоресурсов и выбросы, упрочнить конкурентные позиции предприятий в связи с удовлетворением современных требований общества в производстве продукции с наименьшим воздействием на окружающую среду.

Наличие значительных и разрозненных организационных резервов повышения производительности труда обуславливает необходимость и актуальность методики, позволяющей определять источники организационных резервов роста производительности труда в рамках отдельного предприятия и обоснованно подходить к выбору и реализации приоритетных мероприятий по повышению производительности труда. Основными этапами предлагаемой методики являются следующие. Этап А. Сбор и анализ исходных данных о возможностях повышения производительности труда. Этап Б. Структурирование выявленных проблемных областей и их причин, ранжирование потерь и их оценка. Этап В. Формирование рекомендаций по повышению производительности труда и их реализация. Схематично этапы методики выявления организационных резервов приведены на рис. 2.



Рис. 2. Основные этапы методики выявления организационных резервов повышения производительности труда

В рамках предлагаемой методики для выявления резервов в выбранных предметных областях производится сбор и анализ исходных данных по рассматриваемому трудовому процессу на примере цепочки организационных действий по выбранным объектам исследования, в качестве которых выступают продукт/изделие/услуга/работа, с последующим масштабированием полученных результатов на деятельность всего трудового процесса и подтверждением системных проблемных областей (Этап А). Установление причинно-следственных связей позволяет выделить наиболее значимые проблемные области и логические связи между ними (Этап Б). Для ранжирования проблемных областей предлагается опираться на современные принципы концепции бережливого производства, успешно зарекомендовавшей себя в повышении производительности труда, качества выпускаемого продукта, снижении энергопотребления и стоимости изготовления продукта, увеличении объема выпускаемого продукта на существующих производственных площадях. Ранжирование выявленных проблемных областей в соответствии с видами потерь, вызываемых перепроизводством, ожиданиями, излишней обработкой, ненужной транспортировкой, запасами, излишними перемещениями и производимыми дефектами, позволяет системно подойти к планированию и реализации мероприятий по повышению производительности труда (Этап В).

Предлагаемая методика выявления организационных резервов повышения производительности труда была апробирована на нефтегазодобывающем предприятии группы ОАО «НК Роснефть» на примере цепочки деятельности по реализации нового строительства и реконструкции, ввиду важности и существенности данного вида деятельности для предприятий подобного профиля. В результате применения методики были проанализированы и рассчитаны потери, возникающие при реализации нового строительства и реконструкции. Стоит отметить, что большинство потерь связано с нерациональным взаимодействием подразделений предприятия. На основе выявленных организационных резервов и исходя из оценки потерь на нефтегазодобывающем

предприятию группы ОАО «НК Роснефть» была предложена и реализована программа мероприятий по повышению производительности труда. Применимость методики подтверждается успешной реализацией программы мероприятий по повышению производительности труда, позволившей повысить производительность труда, сократить доступное производственное время для равного количества капитальных проектов с 37,0 до 27,5 месяцев [20] и длительность каждого отдельного капитального проекта не менее чем на величину в 9,3 месяца.

Таким образом, основываясь на практическом опыте и теоретических положениях понимания производительности труда с точки зрения ресурсно-сетевых подходов, разработана методика выявления организационных резервов повышения производительности труда, успешность которой подтверждается результатами ее внедрения. Предлагаемая методика позволяет выделить организационные резервы, реализация которых способствует повышению производительности труда.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Четыре триллиона за эффективность / М. Доронкин, Ф. Жердев, Д. Кабалинский, П. Самиев // Эксперт Online. – 2013. – № 40 (870). URL: <http://expert.ru/expert/2013/40/chetyre-trilliona-za-effektivnost> (дата обращения: 16.04.2015).
2. Медведев: Производительность труда надо увеличить в 1,5 раза к 2018 году // Сайт агентства экономической безопасности «Прайм». 2014. URL: [http://www.lprime.ru/state\\_regulation/20140829/790923117.html](http://www.lprime.ru/state_regulation/20140829/790923117.html) (дата обращения: 16.04.2015).
3. Шохина Е. Правительство поднимет производительность труда // Эксперт Online. – 2014. URL: <http://expert.ru/2014/07/14/pravitelstvo-podnimet-proizvoditelnost-truda/> (дата обращения: 16.04.2015).
4. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации от 17.11.2008 № 1662-р. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=90601> (дата обращения: 16.04.2015).
5. Российский статистический ежегодник – 2014. – М.: Росстат, 2014. – 693 с.
6. Кондратьева Е.В. Факторы повышения уровня производительности труда в современной экономике России // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 32. – С. 27–38.
7. Кондратьева Е.В., Барышева Г.А. Генезис производительного труда // Наукоедение. – 2015. – Т. 7. – № 3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/18EVN315.pdf> (дата обращения: 16.04.2015).
8. Лайкер Дж. Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
9. Ding R., Dekker H.C., Groot T. Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships // Management Accounting Research. – 2013. – № 24. – P. 140–155.
10. Gateway to growth: innovation in the oil and gas industry // Сайт компании PricewaterhouseCoopers. 2014. URL: [http://www.pwc.ru/en/oil-and-gas/publications/innovation\\_survey\\_2014.jhtml](http://www.pwc.ru/en/oil-and-gas/publications/innovation_survey_2014.jhtml) (дата обращения: 08.05.2015).
11. Одер Д.Е. Стратегическое планирование в области производительности труда и экономического роста в России // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. – 2013. – № 2 (42). – С. 85–87.
12. Инвестиционные проекты и инжиниринг в нефтегазовой промышленности России. Итоги 2013. Прогноз до 2020 // Сайт компании РБК. 2014. URL: <http://marketing.rbc.ru/research/562949992147758.shtml> (дата обращения: 08.05.2015).
13. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста. URL: [http://gtmarket.ru/files/news/1986/MGI\\_Effective\\_Russia\\_Productivity\\_Growth\\_as\\_the\\_Foundation\\_2009.pdf](http://gtmarket.ru/files/news/1986/MGI_Effective_Russia_Productivity_Growth_as_the_Foundation_2009.pdf) (дата обращения: 08.05.2015).
14. Bush J. Why is Russia's productivity so low? // Businessweek. – 2009. URL: <http://www.businessweek.com/> (дата обращения: 11.03.2015).
15. Бережливое производство – ключевая тема «Газпром трансгаз Самара» // Единство. – 2014. – № 6. URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/lean/samara-trgazprom.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/samara-trgazprom.html) (дата обращения: 08.05.2015).
16. Сложно, но интересно. Опыт НГДУ «Ленинбургнефть» по внедрению инструментов бережливого производства в добыче нефти // Нефтяная газета. – 2014. URL: <http://gazeta.tatneft.ru/news/show/14418> (дата обращения: 08.05.2015).
17. Устинова Н. «Японское чудо» прижилось в Урае // Нефтяник Западной Сибири. – 2013. – № 48. URL: [http://www.lukoil-zs.ru/press\\_centre/newspaper/issue48\\_2013/article134802/](http://www.lukoil-zs.ru/press_centre/newspaper/issue48_2013/article134802/) (дата обращения: 08.05.2015).

18. Распоряжение Правительства РФ от 13.11.2009 № 1715-п «Об Энергетической стратегии России на период до 2030 года». URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=94054> (дата обращения: 16.04.2015).
19. Основные положения Федерального закона «Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. URL: <http://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 27.02.2014).
20. Кондратьева Е.В. Подходы к планированию процесса воспроизводства основных фондов как потока создания ценности // Научное обозрение. – 2014. – № 6. – С. 168–176.

#### REFERENCES

1. Doronkin M., Zherdev F., Kabalinskiy D., Samiev P. Chetyre trilliona za effektivnost [Four trillion for efficiency]. *Ekspert Online*, 2013, no. 40 (870). Available at: <http://expert.ru/expert/2013/40/chetyre-trilliona-za-effektivnost> (accessed 16 April 2015).
2. Medvedev: Proizvoditelnost truda nado uvelichit v 1,5 raza k 2018 godu [Medvedev: Labor productivity must increase in 1.5 times to the year 2018]. *Prime*. 2014. Available at: [http://www.lprime.ru/state\\_regulation/20140829/790923117.html](http://www.lprime.ru/state_regulation/20140829/790923117.html) (accessed 16 April 2015).
3. Shokhina E. Pravitelstvo podnimet proizvoditelnost truda [The Government will raise productivity]. *Ekspert Online*, 2014. Available at: <http://expert.ru/2014/07/14/pravitelstvo-podnimet-proizvoditelnost-truda/> (accessed 16 April 2015).
4. *Kontseptsiya dolgosrochnogo sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2020 goda* [The concept of long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period until the year 2020]. No. 1662-p, 2008. Available at: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=90601> (accessed 16 April 2015).
5. *Rossiyskiy statisticheskiy ezhegodnik* [The Russian statistical year-book]. Moscow, Rosstat Publ., 2014. 693 p.
6. Kondrateva E.V. Faktory povysheniya urovnya proizvoditelnosti truda v sovremennoy ekonomike Rossii [The factors affecting labor productivity growth rates in the modern economy of Russia]. *Economic analysis: theory and practice*, 2015, no. 32, pp. 27–39.
7. Kondrateva E.V., Barysheva G.A. Genezis proizvoditelnogo truda [Genesis of productive labor]. *Naukovedenie*, 2015, vol. 7, no. 3. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/18EVN315.pdf> (accessed 16 April 2015).
8. Liker J. *Dao Toyota: 14 printsipov menedzhmenta vedushchey kompanii mira* [The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer]. Transl. from English. Moscow, Alpina Biznes Buks Publ., 2005. 402 p.
9. Ding R., Dekker H.C., Groot T. Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research*, 2013, no. 24, pp. 140–155.
10. Gateway to growth: innovation in the oil and gas industry. *PricewaterhouseCoopers*. 2014. Available at: [http://www.pwc.ru/en/oil-and-gas/publications/innovation\\_survey\\_2014.jhtml](http://www.pwc.ru/en/oil-and-gas/publications/innovation_survey_2014.jhtml) (accessed 8 May 2015).
11. Oder D.E. Strategicheskoe planirovanie v oblasti proizvoditelnosti truda i ekonomicheskogo rosta v Rossii [Strategic planning in the field of productivity and economic growth in Russia]. *Vestnik of Nosov Magnitogorsk State Technical University*, 2013, no. 2 (42), pp. 85–87.
12. *Investitsionnye proekty i inzhiniring v neftegazovoy promyshlennosti Rossii. Itogi 2013. Prognoz do 2020*. [Investment projects and engineering services in the oil and gas industry in Russia. Results 2013. Expectations up to 2020]. *RBC*. 2014. Available at: <http://marketing.rbc.ru/research/562949992147758.shtml> (accessed 8 April 2015).
13. *Effektivnaya Rossiya: proizvoditelnost kak fundament rosta* [Lean Russia: sustaining economic growth through improved productivity]. Available at: [http://gtmarket.ru/files/news/1986/MGI\\_Effective\\_Russia\\_Productivity\\_Growth\\_as\\_the\\_Foundation\\_2009.pdf](http://gtmarket.ru/files/news/1986/MGI_Effective_Russia_Productivity_Growth_as_the_Foundation_2009.pdf) (accessed 8 April 2015).
14. Bush J. Why is Russia's productivity so low? *Businessweek*, 2009. Available at: <http://www.businessweek.com/> (accessed 11 March 2015).
15. Berezhlivoe proizvodstvo – klyuchevaya tema “Gazprom transgaz Samara” [Lean production – a key theme of Gazprom transgaz Samara]. *Edinstvo*, 2014, no. 6. Available at: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/lean/samara-trgazprom.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/samara-trgazprom.html) (accessed 8 April 2015).
16. Slozhno, no interesno. Opyt NGDU “Leninogorskneft” po vnedreniyu instrumentov berezhlivogo proizvodstva v dobyche nefi [It is difficult, but interesting. NGDU Leninogorskneft experience in implementation of lean production tools in oil extraction]. *The Oil Newspaper*, 2014. Available at: <http://gazeta.tatneft.ru/news/show/14418> (accessed 8 April 2015).

17. Ustinova N. “Yaponskoe chudo” prizhilos v Urae [Japanese miracle in Urae]. *Neftyanik Zapadnoy Sibiri*, 2013. Available at: [http://www.lukoil-zs.ru/press\\_centre/newspaper/issue48\\_2013/article134802/](http://www.lukoil-zs.ru/press_centre/newspaper/issue48_2013/article134802/) (accessed 8 April 2015).
18. *Ob energeticheskoy strategii Rossii na period do 2030 goda. Rasporyazhenie pravitelstva RF* [Government decree of RF “Energy strategy of Russia for the period up to 2030”]. No. 1715-p, 2009. Available at: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=94054> (accessed 16 April 2015).
19. *Ob energosberezhenii i povyshenii energeticheskoy effektivnosti i o vnesenii izmeneniy v otdelnye zakonodatelnye akty Rossiyskoy Federatsii* [Principal clauses of Federal law “Federal law on energy conservation and energy efficiency”]. *Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii*. Available at: <http://www.economy.gov.ru> (accessed 27 February 2014).
20. Kondrateva E.V. Podkhody k planirovaniyu protsessa vosproizvodstva osnovnykh fondov kak potoka sozdaniya tsennosti [Approaches to planning of fixed assets reproduction process as a value stream]. *Nauchnoe obozrenie*, 2014, no. 6, pp. 168–176.

*Дата поступления 15.09.2015 г.*