

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/magisterskaya-rabota/185257>

**Тип работы:** Магистерская работа

**Предмет:** Стратегический менеджмент

#### ВВЕДЕНИЕ 4

1. Теоретико-методологические аспекты адаптации стратегии компании топливно-энергетического комплекса к условиям внешней среды 7

1.1 Сущность и особенности стратегического планирования компаний ТЭК 7

1.2 Внешняя среда и оценка ее воздействия на компании ТЭК 22

1.3 Виды и модели адаптации стратегии компании к условиям внешней среды 28

2. Исследование воздействия внешней среды на стратегическое развитие компании ПАО «НК «Роснефть» 33

2.1 Анализ современного состояния и развития компании ТЭК 33

2.2 Оценка факторов внешней среды компании ТЭК 41

2.2 Анализ соответствия существующей стратегии компании ТЭК условиям внешней среды 53

3. Механизм адаптации стратегии компании топливно-энергетического комплекса к условиям внешней среды 63

3.1 Предложение и обоснование механизма адаптации стратегии компании ТЭК к условиям внешней среды 63

3.2 Оценка эффективности разработанного механизма 75

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ 84

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 87

Приложение 1- Финансовая отчетность 93

Приложение 2 - Сопоставительная матрица SWOT-анализа 95

Приложение 3 - Анализ конкурентных сил по модели М. Портера 101

#### ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Разработать стратегию организации — значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она прежде всего является функцией направления. Именно стратегия устанавливает направление деятельности организации: рост, стабилизация, сокращение или комбинация вариантов; решения о конкретных товарах и рынках для направления финансовых и трудовых ресурсов, определение типа конкурентного преимущества. Стратегию можно рассматривать как всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение целей организации с максимальной эффективностью. Основная задача такого плана обеспечение нововведений и изменений в организации в соответствии с переменами в окружающей среде.

Реальная стратегия организации состоит не только из направленных (запланированных) действий, но и из реакции на непредвиденные обстоятельства. Следовательно, стратегию необходимо рассматривать как симбиоз запланированных действий (проактивная стратегия) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (реактивная стратегия).

Степень разработанности проблемы исследования. Источниками для написания работы послужили работы отечественных и зарубежных ученых в области системы управления качеством на предприятии: Абрамова В.С., Клебановой Т.С., Веселкова С.Н., Воронина Н.В., Джуха В.М., Зуб А.Т. и других. Кроме того, в качестве источников послужили статьи периодических изданий, материалы сети Интернет.

Объект и предмет исследования. Объектом выпускной квалификационной работы является компания ПАО «НК «Роснефть». Предметом выпускной квалификационной работы является стратегия компании нефтегазового сектора на примере ПАО «НК «Роснефть».

Цель и задачи исследования. Целью выпускной квалификационной работы является обоснование механизма адаптации стратегии компании ТЭК к условиям внешней среды.

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

- провести исследование теоретических основ адаптации стратегии компании топливно-энергетического комплекса к условиям внешней среды;
- провести анализ воздействия внешней среды на стратегическое развитие компании ПАО «НК «Роснефть»;
- разработать механизм адаптации стратегии компании топливно-энергетического комплекса к условиям внешней среды.

Период исследования: с 2019 – по 2021 гг.

Методологическая основа исследования. В ходе работы применялись общенаучные методы:

- анализ: разложение полученной информации на составные единицы и подробное изучение каждой;
- синтез: противоположный вид изучения полученной информации. Сведение каждой единицы информации в единое целое;
- систематизация информации: проведение анализа полученной информации путем формирования ее в единые блоки за счет одинаковых классификационных признаков.

Эмпирические методы:

- изучение научной литературы: чтение, выборка и анализ информации из учебных и научных источников;
- анализ документов: сбор информации из документации по компании и предприятиям ТЭК в целом, проведение расчетных анализов, сравнение показателей и формирование выводов.

Эмпирическую базу исследования составляют статистические материалы, статьи, посвященные формированию и реализации стратегии развития предприятий ТЭК, работы отечественных и зарубежных исследователей, а также нормативно-правовые акты и материалы официальных сайтов.

Практическая значимость исследования. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения результатов данной работы в практике формирования и реализации стратегии развития предприятий ТЭК.

Теоретическая значимость исследования. Заключена в уточнении понятийного аппарата в отношении стратегического планирования предприятий ТЭК, а также изучения существующих моделей адаптации стратегии компаний ТЭК к условиям внешней среды.

Научная новизна исследования. Научная новизна исследования заключается в авторском взгляде на вопросы направлений формированию и реализации стратегии развития предприятий ТЭК.

Структура исследования. Структура данного исследования состоит из введения, основной части, заключения, списка литературы.

Выпускная квалификационная работа представлена на 110 страницах. В данном исследовании содержится 63 источника литературы, 26 таблиц, 12 рисунков.

## 1. Теоретико-методологические аспекты адаптации стратегии компании топливно-энергетического комплекса к условиям внешней среды

### 1.1 Понятие, виды и этапы разработки стратегии предприятия

Слово «стратегия» заимствовано из военной науки, произошло от греческого «strategos» – «искусство полководца». Стратегия — это концепция достижения победы. Многие проблемы полководческого искусства, главная из которых находить правильные пути к достижению победы, аналогичны проблемам управления бизнес-деятельностью организации, действующей в условиях сложной окружающей среды. В рамках исследования теоретических основ на тему работы были изучены разные подходы к понятийному аппарату «стратегии». В таблице 1.1 приведены понятийные формулировки к «стратегии» от разных авторов.

Таблица 1.1 - Понятийные формулировки к «стратегии» от разных авторов

Автор Понятие стратегии

А. Чандлер [46] Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

И. Ансофф [5] Стратегия - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Р.С. Каплан, Д. П. Нортона [25] Стратегия - это то, как компания собирается в будущем создавать долговременную (устойчивую) стоимость.

А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд [44] Стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.

А.Т. Зуб [21] Стратегия - обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для

принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

По проведенным исследованиям научных источников можно сформировать мнение о том, что на сегодняшний день не существует единого, четко сформулированного понятия стратегии. Это подтверждают и понятия разных авторов, приведены в таблице 3. Каждый автор вкладывает в понятие стратегии собственный смысл.

По мнению автора М. Макдоналд стратегия определена как путь к достижению конкретно поставленной цели и задаче. По мнению данного автора, стратегия отражает взгляд руководства компании на то, как оптимизировать и улучшить деятельности компании [34].

По мнению другого автора – М. Портера – которого в маркетинге считают основоположником стратегического анализа компаний, стратегия направлена на повышение доходности компании, увеличения ее прибыльности. По мнению данного автора, стратегия представляет собой сформированный план действий компании, которые направлены на достижение цели. Для разработки такого плана, компании необходимо провести стратегическое исследование деятельности компании, ее положения на рынке и пр. Для этого М. Портер разработал множество методик стратегического анализа [39]. Но наиболее частой в практическом применении является анализ пяти сил Портера.

По мнению автора Ф. Котлера - основоположника маркетинга в мире, стратегия развития компании представляет собой мероприятия, совокупность которых направлена на маркетинговую деятельность [26]. Все три автора сошлись в едином мнении, что стратегия компании направлена на достижение конкретно поставленной цели компании и увеличения доходности и прибыльности. Так же, по их мнению, любая стратегия развития реализуется с помощью стратегических решений.

Понятие стратегии как обобщающей модели действий, которые необходимы для достижения поставленных целей (рис. 1.1), вошло в число управленческих терминов, когда проблема реагирования организации на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение [14, с. 22].

Рисунок 1.1 - Сущность стратегии предприятия [14, с. 22]

Стратегия организации — это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Она большей частью формулируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Стратегия представляет собой множество подвидов стратегий. По мнению автора И. Ансоффа выделяют четыре подвида стратегии развития: [5]

- проникновения на рынок;
- развития рынка;
- развития продукта;
- диверсификации.

То есть сущность стратегии может быть заключена в следующем:

- выход на новые рынки для компании, вывод нового товара на рынок, создание филиалов и пр.;
- развитие рынка функционирования, то есть компания развивает уже функционирующий рынок с помощью обновления товара, применение методов привлечения покупателей и пр.;
- развитие продукта заключено в том, что компания осуществляет обновление продукта на функционирующем рынке ТЭК;
- диверсификация заключена в том, что компания проводит разработку нового продукта для функционирующего рынка, но на основании потребности целевой аудитории.

Приведем классификацию стратегий: [7]

- инновационная;
- управления персоналом;
- маркетинговая;
- производственная;
- финансовая;
- конкурентная.

Инновационная стратегия представляет собой стратегию создания и использования инноваций в деятельности организации. Данный вид стратегии базируется на научно-исследовательских, опытно-конструкторских работах (НИОКР), научно-технических разработках, цифровизации и прочих процессов инноваций, существующих на сегодняшний день. Инновационная стратегия подразделяется на четыре типа: продуктовая, функциональная, ресурсная, организационно-управленческая.

Стратегия управления персоналом представляет собой стратегию, которая представлена в виде программы

долгосрочного развития персонала с целью обеспечения конкурентного преимущества организации.

Основными ресурсами для реализации данного вида функциональной стратегии являются кадры организации. Данная стратегия может быть направлена на следующие виды работ:

- оптимизация системы отбора, подбора персонала;
- оценка адаптации и наставничества в организации;
- оптимизация системы мотивации;
- возможность карьерного роста и повышения профессиональной квалификации.

Маркетинговая стратегия представляет собой стратегию, которая охватывает все методы и инструменты маркетинговой деятельности организации:

- системы сбыта, продаж;
- повышение лояльности потребителей;
- повышение уровня конкурентоспособности товара и продукции и в целом организации;
- реклама и PR;
- продвижение на рынке организации и ее товаров и продукции;
- прочие.

Маркетинговая деятельность является важным аспектом успешного функционирования организации на потребительском рынке. Маркетинговая стратегия имеет направления:

- охват рынка: повышение доли рынка за счет конкурентных преимуществ перед основными конкурентами;
- ориентированная на спрос: формирование положительного мнения о товаре/продукции, повышение интереса покупателей, повышение продаж и пр.;
- маркетинг микс: стратегии, нацеленные на товар, цены, сбыт, продвижение.

Производственная стратегия представляет собой стратегию, которая представлена в виде программы долгосрочного создания и реализации продукции с целью повышения уровня конкурентоспособности организации.

Финансовая стратегия представляет собой программу долгосрочного привлечения и использования финансовых ресурсов (собственных, заемных, частных инвесторов и пр.) с целью повышения уровня конкурентоспособности организации.

Выделяют три вида финансовых стратегий:

- генеральная: определяет деятельность организации (взаимоотношения со всеми уровнями бюджетов, формирование и использование дохода организации и пр.);
- оперативная: текущая краткосрочная финансовая деятельность организации (закупки, расходы, резервы и пр.);
- направленная на отдельные финансовые задачи: направлена на определённые цели, к примеру финансирование инвестиционного проекта и т.д.

В процессе разработки функциональной стратегии необходимо определить роль стратегии, ее вид и подвид (анализ которых приведен выше).

Критериями оценки эффективности функциональных стратегий являются:

- объем расходов и экономия ресурсов;
- повышение доходности и доли рынка;
- повышение уровня конкурентоспособности организации.

Сущность конкурентной стратегии заключена в том, чтобы организация завоевала и удержала выгодную и устойчивую позицию на рынке в конкурентной среде.

Конкурентная стратегия определяется на стадии становления бизнеса и оказывает влияние на дальнейшую линию поведения организации на рынке в условиях существующей конъюнктуры рынка.

Выделяют несколько видов конкурентной стратегии:

- устранение конкурентов – организация активно проникает на рынок и захватывает его, подавляя при этом конкурентов;
- отступление под влиянием конкурентов (оборонительная) – направлена на удержание уже существующих рынков сбыта;
- обособление от конкурентов – дезинтеграция или стратегия обособления специализированного бизнеса;
- сближение с конкурентами – кооперация с конкурентами для достижения максимальных выгод.

Таким образом, стратегия является основой для процесса формирования эффективной деятельности организации.

Современный рынок динамичен и достаточно непредсказуем. Успех любой компании зависит не только от внутренней, но и от внешней среды. Важнейшая задача бизнеса – мгновенно адаптироваться к

происходящему. И без стратегии в этом вопросе не обойтись. Ее разработка и есть одна из основных задач планирования [1, с. 450]. Определить приоритетные направления развития, понять ожидания клиентов, обозначить организационные цели, оценить бизнес-факторы – все это и есть стратегическое планирование. Оно осуществляется на основании мониторинга следующих важнейших характеристик, которые могут повлиять на экономические показатели работы компании.

Неправильно представлять цели стратегии и процесс её реализации как отдельные этапы, каждый из которых даёт что-то последующему. К сожалению, в динамической среде такой подход неэффективен. Необходимо представлять стратегию как динамическую систему с большим количеством обратных связей, использование которых происходит постоянно и итеративно с учетом адаптации к внешней среде.

Стратегия - это целостная система, которая не может существовать изолированно, если только стратегия не создается ради самих стратегий. И такая целостная система нужна всем без исключения социальным системам, организациям и даже небольшим компаниям. Если они хотят иметь отличительные признаки разумного. Во многих компаниях ответственность за эти процессы настолько размыта, что любой амбициозный сотрудник с системным мышлением, получив необходимые знания, сможет сконцентрировать эти процессы под своим управлением. Стратегическое видение не возникает само собой, оно возникает в процессе осознания текущей ситуации и путей развития. Именно самостоятельная разработка стратегии (или организация процесса разработки стратегии) является наилучшим способом получить стратегическое видение.

Стратегическая деятельность - это интеллектуальная модель развития компании, получаемая в результате процесса её разработки. Если качество этого процесса высокое, то с большой вероятностью будет высоким и качество результата. А качество процесса определяется качеством методик и уровнем задействованных в процессе материальных и интеллектуальных ресурсов. В связи с этим, актуальность данной проблемы велика. Разработка конкурентоспособной стратегии для современной организации – основа для формирования сильной, конкурентоспособной организации.

Главная цель любого коммерческого предприятия – получение прибыли.

Максимизация прибыли обеспечивается экономическим развитием и эффективной деятельностью, достижению которых способствует наиболее полная реализация потенциала используемых в производстве ресурсов. Реализация полного потенциала ресурсов производства возможна лишь при правильном выборе стратегических ориентиров. Стратегия – это основное укрупненное направление деятельности. Она позволяет определить [11, с. 45]:

- целевые сегменты потребителей, которые предполагается освоить;
- характер коммуникаций и каналов распределения, необходимых для выхода на новые рынки;
- преимущества, отличающие планируемые меры от мероприятий конкурентов;
- варианты инновационного и инвестиционного развития;
- изменение структуры и систем управления, варианты реорганизации предприятия топливно-энергетического комплекса (например, поглощение, присоединение, выделение, разделение, смена организационно-правовой формы).
- выделение основных направлений деятельности и определение конкретных действий по развитию предприятия топливно-энергетического комплекса;
- учет возможных изменений результатов направлений деятельности предприятия топливно-энергетического комплекса, а также изменения состава потребителей, ассортимента, цен, затрат на производство и реализацию продукции;
- определение сегмента наиболее выгодных потребителей и партнеров на долгосрочную перспективу;
- выявление направления роста конкурентоспособности предприятия топливно-энергетического комплекса, способы противодействия конкурентам и концентрации ресурсов;
- проведение оценки риска принимаемых решений, прогнозирование и нивелирование возможных потерь.

Стратегические решения достаточно сильно отличаются от оперативных и тактических мер. Так, они должны быть инновационными, многопрофильными, учитывать долгосрочный период и вероятностный характер реализации, затрагивая различные стороны деятельности предприятия топливно-энергетического комплекса для обеспечения его реальных конкурентных преимуществ в целом [12, с. 33].

Для правильного выбора направления для разработки стратегии необходимо последовательное формирование системы целей, совокупности задач, обеспечивающих реализацию целей, типовых и общих мероприятий, комплекса критериев для оценки эффективности, допущений при принятии обоснованных управленческих решений.

В процессе выбора экономической стратегии целесообразно отталкиваться от оценки имеющихся

стартовых условий функционирования предприятия топливно-энергетического комплекса, а также предвидения вариантов будущего поведения предприятия топливно-энергетического комплекса в рамках его целей. На основании сказанного, процесс выбора стратегии следует осуществлять в такой последовательности:

- исследование и формирование совокупности возможных вариантных стратегий с учетом оценки реального состояния предприятия топливно-энергетического комплекса, а также предположительных сценариев его будущего развития;
- обоснованный выбор определенной стратегии.

Далее предлагается рассмотреть основные этапы выбора стратегии крупных предприятий по существенным признакам, выделенные и систематизированные ранее на основании возможных видов стратегий.

Этап 1. Детерминация видов возможных стратегий.

В соответствии с данным этапом происходит выбор стратегии. В данном случае следует учитывать, была ли на предприятии ранее разработана стратегия или необходимо начинать все заново. Стратегия направлена на повышение эффективности функционирования предприятия на рынке. Если крупное предприятие разрабатывает свою стратегию впервые, то на начальном этапе происходит анализ и оценка имеющегося экономического положения, его положения на рынке, анализ и оценка факторов внешней и внутренней среды, в результате чего происходит дальнейший выбор мероприятий для определения стратегии в соответствии с предлагаемым далее алгоритмом. Когда предприятие развивается в соответствии с уже принятой ранее стратегией, то она подлежит трансформации как в плане небольших изменений и дополнений, так и путем концептуального пересмотра действующих инструментов.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамов В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии: учебное пособие для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов; под редакцией В. С. Абрамова. М.: Юрайт, 2021 г.
2. Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: монография / В.А. Агафонов. М.: Инфра-М, 2019. 350 с.
3. Акмаева, Р.И. Практикум по курсу «Стратегический менеджмент»: практикум / Р.И. Акмаева. М.: Русайнс, 2016. 189 с.
4. Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Р.И. Акмаева. М.: Русайнс, 2016. 189 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: учебное пособие / И. Ансофф. М.: Экономика, 2022. 519 с.
6. Бараненко, С.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.П. Бараненко. М.: Центрполиграф, 2019. 480 с.
7. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, В. Л. Харченко. М.: Инфра-М, 2017. 289 с.
8. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебное пособие Л.Е. Басовский и др. М.: Инфра-М, 2018. 80 с.
9. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2018. – 247 с
10. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: учебное пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. М.: Юнити, 2019. 606 с.
11. Волгогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие / О.Д. Волгогонова, А.Т. Зуб. М.: Форум, 2016. 240 с.
12. Володина, О.А. Стратегический и инновационный менеджмент: учебное пособие / О.А. Володина. М.: Academia, 2019. 446 с.
13. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. Люберцы: Юрайт, 2015. 290 с.
14. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.В. Гуськов. М.: Альфа-М, 2019. 448 с.
15. Джуха В.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.М. Джуха, Н.П. Жуковская, А.Н. Кокин, И.С. Штапова – КноРус, 2019 – 282с.
16. Дамодаран, А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики: учебное пособие / А. Дамодаран. М.: Вильямс И.Д., 2017. 496 с.
17. Дункан Р. Позитивные стратегии для работы и жизни: учебное пособие / Р. Дункан. М.: МЦНМО, 2006. 960 с.

18. Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров) : учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников и др. М.: КноРус, 2017. 96 с.
19. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. М.: Инфра-М, 2018. 240 с.
20. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. М.: Магистр, 2017. 960 с.
21. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 375 с
22. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие и практикум / А.Т. Зуб. Люберцы: Юрайт, 2015. 375 с.
23. Зубкова А.Г. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Г. Зубкова. М.: Academia, 2018. 576 с.
24. Ивашкова Н.И. Основы стратегического планирования: учебное пособие / Н.И. Ивашкова М.: ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г. В. Плеханова", 2019. 110 с.
25. Каплан Р.С., Д. П. Нортон Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; [пер. с англ. М. Павлова]. - Москва : Олимп-Бизнес, 2007. - 482 с.
26. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы: учебное пособие / Ф. Котлер. М.: Альпина Паблишер, 2016. 132 с.
27. Крымов С.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.М. Крымов. М.: Academia, 2017. 48 с.
28. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. М.: Юнити, 2015. 623 с.
29. Купцов М.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М.М. Купцов. М.: Риор, 2017. 640 с.
30. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.В. Курлыкова. М.: Риор, 2018. 430 с.
31. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. М.: Инфра-М, 2018. 400 с.
32. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б.Г. Литвак. Люберцы: Юрайт, 2016. 507 с.
33. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: учебное пособие и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. Люберцы: Юрайт, 2016. 361 с.
34. Макдоналд М. Стратегическое планирование маркетинга : Процесс планирования маркетинга. Роль экспертных компьютерных систем. Методы, структуры и рамки маркетинга. Орг. и человеческий фактор. Долгосрочные цели маркетинга / Малколм Мак-Дональд ; [Пер. с англ. М. Бугаева]. - Санкт-Петербург [ и др.] : Питер, 2000. - 266
35. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.: Инфра-М, 2017. 720 с.
36. Молчанова О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / О.П. Молчанова. Люберцы: Юрайт, 2016. 261 с.
37. Носова С.С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.С. Носова. М.: Русайнс, 2018. 176 с.
38. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров) : учебное пособие / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. М.: КноРус, 2017. 416 с.
39. Портер М. Конкуренция / Майкл Портер ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского и др.]. - М. [и др.] : Вильямс, 2005. - 602 с
40. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.Н. Родионова. М.: Риор, 2016. 256 с.
41. Савченко А.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Б. Савченко. М.: Риор, 2019. 440 с.
42. Сидоров М.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. Люберцы: Юрайт, 2016. 145 с.
43. Сироткин С.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. М.: Инфра-М, 2017. 192 с.
44. Томпсон А.А., А.Д. Стрикленд Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; [Пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др.]. - 12. изд. - М. [и др.] : Вильямс, 2003 (СПб. : ГПП Печ. Двор). - 924 с
45. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Н. Фомичев. М.: Дашков и К, 2016. 468 с.
46. Чандлер А. Стратегия и структура: учебное пособие / А. Чандлер. М.: Олимп-Бизнес, 2005. 75 с.
47. Шестопал Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. М.: КноРус, 2017. 464 с.
48. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс: учебное пособие / М.Б. Шифрин. СПб.: Питер, 2017. 320 с.
49. Доржиева В.В. Цифровая трансформация ТЭК России: приоритеты и целевые ориентиры развития

- [Электронный ресурс]. URL.: <https://creativeconomy.ru/lib/113802> (дата обращения 26.10.2022)
50. Доржиева В.В. Цифровая трансформация ТЭК России: приоритеты и целевые ориентиры развития [Электронный ресурс]. URL.: <https://creativeconomy.ru/lib/113802> (дата обращения 26.10.2022)
51. Иванова Н.А., Варфоломеева В.А. Особенности экономического развития ТЭК в условиях цифровизации [Электронный ресурс]. URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ekonomicheskogo-razvitiya-toplivnoenergeticheskogo-kompleksa-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения 26.10.2022)
52. Коробкова Ю.Ю., Чусовитин Д.Ю., Бояринцева М.А. [Электронный ресурс]. URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-effektivnosti-upravleniya-predpriatiem-toplivno-energeticheskogo-kompleksa> (дата обращения 26.10.2022)
53. Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]. URL.: <https://www.rosneft.ru/> (дата обращения 26.10.2022)
54. Годовые отчеты ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]. URL.: [https://www.rosneft.ru/Investors/statements\\_and\\_presentations/Statements/](https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/Statements/) (дата обращения 26.10.2022)
55. Раскрытие информации ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]. URL.: <https://www.rosneft.ru/Investors/information/> (дата обращения 26.10.2022)
56. H. I. Ansoff From Strategic Planning to Strategic Management / Wiley, 1976// University of Michigan [Электронный ресурс]. URL.: [URL:https://www.researchgate.net/publication/328562042\\_From\\_Strategic\\_Planning\\_to\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/328562042_From_Strategic_Planning_to_Strategic_Management) (дата обращения 26.10.2022)
57. Штайнер Корпоративная политика и стратегия//1982 [Электронный ресурс]. URL.: [URL:http://www.chinavalue.net/Wiki/%E6%96%AF%E5%9D%A6%E7%BA%B3%E7%9A%84%E6%88%98%E7%95%A5%E5%A](http://www.chinavalue.net/Wiki/%E6%96%AF%E5%9D%A6%E7%BA%B3%E7%9A%84%E6%88%98%E7%95%A5%E5%A) (дата обращения 26.10.2022)
58. Henderson, Bruce (January 1, 1981). «The Concept of Strategy». Boston Consulting Group. Retrieved April 18,2014. [Электронный ресурс]. URL.: [URL:https://www.bcg.com/publications/1981/concept-of-strategy](https://www.bcg.com/publications/1981/concept-of-strategy) (дата обращения 26.10.2022)
59. Henry Mintzberg-The Fall and Rise of Strategic Planning-Harvard Business Review-January,1994 [Электронный ресурс]. URL.: [URL:https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning](https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning) (дата обращения 26.10.2022)
60. Dynamic Capabilities and Strategic Management David J. Teece; Gary Pisano; Amy Shuen Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533. [Электронный ресурс]. URL.: [URL:http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E2.0.CO%3B2-%23](http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E2.0.CO%3B2-%23) (дата обращения 26.10.2022)
61. «Роснефть» сегодня [Электронный ресурс]. URL.: <https://www.rosneft.ru/about/Glance/> (дата обращения 26.10.2022)
62. Операционные показатели [Электронный ресурс]. URL.: [https://www.rosneft.ru/about/Glance/statistical\\_overview/](https://www.rosneft.ru/about/Glance/statistical_overview/) (дата обращения 26.10.2022)
63. Годовые отчеты [Электронный ресурс]. URL.: [https://www.rosneft.ru/Investors/statements\\_and\\_presentations/Statements/](https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/Statements/) (дата обращения 26.10.2022)

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/magisterskaya-rabota/185257>