**Титульный лист**

**Содержание**

Введение……………………………………………………………………….......3

**Глава 1. Теоретические основы разработки корпоративной стратегии…5**

1.1 Определение, сущность, роль корпоративной стратегии…………………..5

1.2 Особенности разработки корпоративной стратегии………………………..9

1.3 Стратегический принцип в корпоративной стратегии……………………13

**Глава 2. Анализ корпоративной стратегии компании ПАО «НК «Роснефть»………………………………………………………………………20**

2.1 Общая характеристика деятельности компании ПАО «НК «Роснефть»...20

2.2 Формирование корпоративной стратегии ПАО «НК «Роснефть»………..23

2.3 Мероприятия по совершенствованию корпоративной стратегии предприятия ПАО “НК Роснефть”……………………………………………..29

Заключение…………………………………………………………………….....33

Список использованной литературы……………………………………….......35

**Введение**

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что основой благополучного развития любой организации, действующей в современной высоко конкурентной среде рынка, является создание плодотворной системы стратегического управления, в которую входит разработка корпоративной стратегии, введение механизмов ее выполнения и мониторинга достигнутых результатов.

 Создание стратегии становится обязательным условием стабильного роста, позволяя компании соответствующе оценивать занимаемое на рынке положение, понимать свои конкурентные достоинства и недостатки, находить вероятные возможности и экзогенные угрозы, и согласно ним обозначать направления и приоритеты развития. ⠀

Проблемой корпоративной стратегии в своих работах занимаются различные исследователи: такие российские авторы как Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева, Басовский Л.Е., Верещагина Л.С., Виханский О.С., Жемчугов А.М., Жемчугов М.К., М.М. Панов, и др. 10 А также зарубежные авторы, в частности, Блэйк Р.Р., Мутон Д.С., Томпсон, Питереф, Гэмбл, Стрикленд.

Анализ работ по вопросам разработки и формализации корпоративной стратегии, показал их важность, практическую значимость и актуальность, но вместе с тем – недостаточную проработанность аспектов, связанных с пониманием корпоративной стратегии как управленческого ресурса и вовлечением ее в хозяйственную деятельность промышленного предприятия. Все это предопределило выбор объекта, предмета, цели и задач исследования ВКР.

Цель работы – изучение сущности и роли корпоративной стратегии.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить мледующие задачи:

1) Изучить сущность и роль корпоративной стратегии;

2) Выявить особенности разработки корпоративной стратегии;

3) Изучить стратегический принцип в корпоративной стратегии

4) Провести анализ корпоративной стратегии компании ПАО «НК «Роснефть»;

5) Предложить мероприятия по совершенствованию корпоративной стратегии предприятия ПАО “НК Роснефть”

Предмет исследования – разработка и формализация корпоративной стратегии предприятия.

Объектом исследования является корпоративная стратегия ПАО “НК Роснефть”.

Для выполнения работы были использованы следующие методы: теоретические методы анализа и синтеза, классификации, индукции и дедукции, а также структурно-функциональный метод.

**Глава 1.** **Теоретические основы разработки корпоративной стратегии**

**1.1 Определение, сущность, роль корпоративной стратегии**

В современной науке об управлении, пожалуй, нет более сложного и менее проясненного предмета, чем стратегия. Почему это так и для чего вообще нужна стратегия, точнее - корпоративная стратегия?

Сегодня «стратегия» относится к одному из базовых понятий науки об управлении. Стратегическое управление – это не только установление параметров будущего состояния организации, но и прежде всего обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, нацеленных на достижение выбранных целей завтра [15].

В зависимости от условия стратегических решений, принимаемых на предприятии различают три вида стратегий:

− корпоративная;

− хозяйственных единиц или бизнес-стратегия;

− функциональная.

Существует множество определений корпоративной стратегии. Корпоративная стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности [13]. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одна из целей корпоративной стратегии – выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

Первоначально термин «корпоративная стратегия» использовался для описания набора решений, которые определяют цели компании, вырабатывают основную политику, необходимую для достижения этих целей, и составляют перечень бизнесов, к обладанию которыми компания должна стремиться [12].

Понятый буквально, данный термин будет означать, что корпоративная стратегия должна затрагивать любую стратегическую проблему, с которой может столкнуться компания. Сейчас, корпоративная стратегия – это способ, которым компания создает стоимость, формируя и координируя свои действия на различных рынках [6].

Корпоративная стратегия управления отвечает на вопрос, в каких сферах бизнеса организации следует конкурировать. Большие компании рассматривают портфели своих брендов, заводов, предприятий, а небольшие компании могут посмотреть свой портфель товаров или услуг.

Главное условие при составлении портфеля – экономия благодаря совмещению. Если совмещение услуг / товаров / предприятий / брендов не обеспечивает такой экономии в деятельности / продажи отдельного товара или бренда, то, возможно, портфель подобран неверно. В этой ситуации вполне возможно вычленить отдельные компании с отдельными стратегиями.

Отличается от бизнес-стратегий тем, что отвечает на вопрос «куда идем, куда инвестировать».

Является стратегией верхнего уровня, стоящей над бизнес стратегиями. В начале для всей организации разрабатывается портфельная (корпоративная) стратегия, а в дальнейшем для каждого из направлений разрабатывается бизнес-стратегия и функциональные стратегии. (Рис. 1)



Рисунок 1.- Отличие корпоративной стратегии от бизнес-стратегии

И та, и другая базируется на данных SWOT-анализа. Инструментами разработки стратегии корпоративного развития являются известные всем матрицы БКГ, Маккинси и Ансоффа.

Перспективы, которые открывает корпоративная стратегия, - это возможности горизонтального роста или диверсификации, а также непосредственно управление портфелем.

Стратегия развития - документ, необходимый каждому предприятию. Будь то крупная компания или [стартап](https://makeyour.business/theory/proval-startapa/%22%20%5Ct%20%22_blank). Стратегический план - это пошаговое руководство, которое приведет бизнесмена к поставленной цели. При этом получение прибыли не должно становиться итоговым достижением. Прибыль в данном документе - это побочный продукт, который получает владелец компании, предлагая рынку качественный, востребованный продукт в нужное время и в нужном месте. Стратегия развития компании это руководство к росту и развитию, которое поможет оперативно скорректировать линию движения в случае экономических или политических изменений.

Стратегия развития - это объемный документ, необходимый каждому предприятию, независимо от его масштаба, возраста и сферы деятельности. Это свое небольшое видение конкретной цели, то есть та мысль, которая отличает бизнесмена от обычного человека, при этом прибыль не может быть целью. Те, кто ставит основной целью прибыль, тот не видит саму структуру развития [6].

Управленцы не раз сталкивались с блестящими образцами стратегической мысли. При чем, хорошо выстроенная корпоративная стратегия давала положительный результат здесь и сейчас. И происходило это, прежде всего, во время многочисленных войн. Кстати, многое из того, что сегодня применяется в менеджменте или управлении, пришло в экономику с поля боя.

Возьмем один из самых ярких примеров успешной стратегии, позволившей выиграть войну в, казалось бы, безнадежных начальных условиях.

1812 год. На границах Российской империи Наполеон Бонапарт сконцентрировал колоссальное войско численностью в 600 тыс. человек. В противовес, которому стояла армия Российской империи всего в 250 тыс. человек, но которая смогла нарушить стратегию врага. Какие же выводы мы сделаем из этой истории?

Стратегия всегда реализуется здесь и сейчас! Как гласит китайская пословица, большой поход начинается с первого шага. И этот первый шаг надо делать уже в соответствии с выработанной стратегией. Иначе будет поздно.

Стратегия должна базироваться на здравом смысле и точном расчете, а не на эмоциях, пусть самых позитивных. Правильная стратегия зачастую - это умение сдерживать свои порывы [1].

Хорошая корпоративная стратегия - всегда неожиданность для ваших конкурентов. Как бы они ни были сильны, именно руководствуясь стратегией, вынуждаете их играть по правилам, совершая действия, необходимые вам для достижения успеха.

Как показывает опыт, примерно две трети предпринимателей на глубоком интуитивном уровне имеют некое подобие стратегии. Проблема в том, что они не всегда понимают, что это такое, и поэтому не могут ее четко сформулировать и добиться последовательного выполнения. А отсюда разнообразные ошибки, объективно вредящие бизнесу.

Еще более серьезная проблема неспособность воплотить стратегию так, чтобы она действительно работала. Причин много: отсутствие необходимых знаний и опыта, противодействие сотрудников, инерция мышления и т. д.

Обобщая выше сказанное, отметим что, корпоративная стратегия – это стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом, которая описывает общие направления роста, развитие его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается [8].

Таким образом, роль корпоративной стратегии заключается в том, что это руководство к согласованным действиям, которые ведут предприятие к успеху на рынке за счет превосходства над конкурентами в отношении удовлетворения потребностей клиентов.

**1.2 Особенности разработки корпоративной стратегии**

Разработка четкой стратегии продвижения компании - единственный способ минимизировать риски. Это понимали еще в VI веке до н. э. Трактат Сунь-цзы «Искусство войны» прекрасно применим к современной корпоративной стратегии, офисной политике, сферам образования и бизнеса в целом. Его учение не теряет актуальности и популярно среди западных бизнес-менеджеров, а в крупнейших японских компаниях требуют, чтобы его знали ключевые лица, принимающие решения.

Если верить Сунь-Цзы, то позиционирование в стратегии продвижения - это ряд решений о позиции бренда на рынке, которые должны основываться на двух объективных составляющих, внутренней и внешней:

1. Внутренняя - непредвзятая оценка уже сложившейся ситуации в компании, имеющихся у нее ресурсов (аудит).

2. Внешняя - экспертная оценка текущей обстановки в выбранной нише (анализ конкурентов и целевой аудитории) [5].

Два этих пункта - это та обязательная предварительная работа, без которой о создании жизнеспособной стратегии продвижения компании не может быть и речи.

В целом корпоративная стратегия дает ответ на два ключевых вопроса любой диверсифицированной компании:

- какие бизнес-направления будет включать портфель компании, то есть куда она будет направлять свои ресурсы (инвестиции, время, люди);

- какую роль будет играть корпоративный центр в управлении бизнесами, и какую степень самостоятельности будет иметь каждый из этих бизнесов в отдельности [4].

Таким образом, можно сформулировать основные задачи разработки корпоративной стратегии [7]:

- построение высокоэффективного набора бизнес-направлений (приобретение новых или усиление существующих позиций в бизнесе, освобождение от неэффективных видов деятельности), грамотное управление им;

- бизнес-направлениями с целью достижения конкурентных преимуществ (оценка синергетического эффекта);

- определение приоритетов инвестирования и выделение ресурсов компании в наиболее привлекательные и перспективные бизнес-направления;

- анализ/контроль/объединение (если это возможно) основных стратегических подходов и действий компании, как на корпоративном уровне, так и на уровне структурных подразделений.

В отечественной и зарубежной литературе выделяют основные способы выработки корпоративной стратегии [13]:

1. Главный стратегический подход, в этом случае управляющий лично выступает как главный стратег, оказывает сильное влияние на оценку положения, на альтернативные стратегии и на детали стратегии.

2. Делегирование полномочий, т.е. управляющий, передает выработку стратегии другим, этот стиль выработки стратегии позволяет управляющему выбирать из массы стратегических идей и дает возможность широкого участия и вклада со стороны управляющих всех уровней.

3. Совместный подход (коллаборационистский) - промежуточный вариант между двумя предыдущими подходами, когда подчиненные вносят свою лепту в разработку стратегии, они также являются ответственными за то, чтобы она работала.

4. Инициативный подход, при этом подходе управляющий лично не заинтересован в выработке деталей стратегии. Скорее управляющий побуждает подчиненных в выработке, защите и претворении в жизнь успешной стратегии [8].

Всю работу по разработке и внедрению корпоративной стратегии развития можно разделить на несколько крупных этапов:

1. Анализ привлекательности для инвестиций. Разработка сценария развития для отрасли, включает прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках;

2. Оценка прочности бизнеса для компании в отрасли;

3. Оценка стратегических альтернатив с финансовой точки зрения;

4. Выработка целей и задач с точки зрения стратегии;

5. Комплекс работ по внедрению стратегии [2].

Кроме того подходы к разработке стратегий включают в себя совокупность теоретического анализа и интуиции руководителя, принимающего решение. Важным является тот факт, что стратегия не может быть разработана и внедрена без изменений в ней уже в процессе внедрения, изменение некоторых аспектов стратегии во время внедрения - нормальная практика. Из всего выше сказанного следует, что не бывает одинаковых стратегий для разных предприятий.

Таким образом, для разработки и внедрения корпоративного управления собственникам и генеральному директору нужно будет сделать следующие шаги:

1. Обеспечить прозрачность структуры собственности. Потенциальным инвесторам должна быть доступна определенная информация: состав собственников (включая владельцев контрольных пакетов), число акций, принадлежащих директорам и менеджерам компании, наличие у директоров и менеджеров компании акций других фирм, а также структура холдинга.

2. Регламентировать работу совета директоров. Экспертный анализ свидетельствует, что оптимальный размер совета директоров – от пяти до девяти человек (например, наши акционеры утвердили совет директоров в составе семи членов). Нужно разработать правила функционирования совета, включить в его состав независимых директоров. Непозволительно, чтобы Генеральный Директор был одновременно и председателем совета директоров. Кроме того, необходимо создать комитеты совета директоров - они контролируют выполнение разных функций (аудит, мотивация и компенсация труда менеджеров, финансовая отчетность).

3. Раскрывать информацию. Компании следует регулярно знакомить заинтересованных лиц с информацией о результатах деятельности и конкурентной позиции. Она должна быть готова предъявить устав и корпоративную миссию, сведения о членах совета директоров, основные принципы компенсации труда директоров и топ-менеджеров. При этом важно предоставлять широкие возможности доступа к такой информации (на русском и английском языках).

4. Перейти на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) и независимый аудит. Годовые и квартальные бухгалтерские отчеты следует составлять по международным стандартам (US GААР, UK GААР или IAS). Также нужно обязательно проводить ежегодный аудит, привлекая для этого независимого аудитора, имеющего хорошую репутацию.

5. Внедрить интегрированную систему управления предприятием (ИСУП).

**1.3 Стратегический принцип в корпоративной стратегии**

Лучшие зарубежные компании используют стратегический принцип в качестве формы выражения уникальности и доходчивости корпоративной стратегии.

Самая блестящая бизнес-стратегия будет бесполезной до тех пор, пока сотрудники не поймут ее сущность и не пожелают реализовывать ее как в ожидаемых, так и в непредвиденных ситуациях.

Ясность перспективы дает сотрудникам стимул действовать в нужном направлении, заинтересовывая их в конечном результате. Она также облегчает координацию действий тысяч работников, у каждого из которых есть свои цели, интересы, ожидания, восприятия, тем более, что процессы реализации стратегии неизбежно сопровождаются в той или иной мере ущемлением интересов людей [9].

В связи с этим многие сотрудники компании без особого энтузиазма воспринимают новые стратегии. Следовательно, корпоративная стратегия должна быть хорошо сфокусирована на цели, отвечать коренным интересам стейкхолдеров и быть доходчивой. Безусловно, сделать понятным содержание всей стратегии каждому сотруднику чрезвычайно трудно. Тем не менее, простота формы ее представления является важнейшим условием успешности ее реализации.

Лучшие зарубежные компании для решения этой задачи используют стратегический принцип в качестве формы выражения уникальности и доходчивости корпоративной стратегии.

Стратегический принцип - это хорошо запоминающаяся и действенная фраза, которая в сжатой форме выражает сущность корпоративной стратегии и доводит ее до всех членов организации. Правильно сформулированный стратегический принцип нацеливает всех работников на использование благоприятных для бизнеса возможностей и одновременно направляет менеджмент всех уровней управления на достижение стратегических целей [11].

Примерами могут служить: стратегический принцип компании Wal-Mart - «низкие цены каждый день»; Sonthwest Airlines - удовлетворять потребности клиентов в полетах на небольшие расстояния по тарифам, способным конкурировать со стоимостью автомобильной поездки [6].

Стратегический принцип помогает компании сбалансировать соотношение верность/реализуемость стратегии, так как он, с одной стороны, нацеливает компанию на реализацию избранной стратегии, а, с другой стороны, стимулирует сотрудников к гибкому подходу в решении поставленных перед ними задач. Это, в свою очередь, создает предпосылки для рационализаторства, выдвижения новых идей, позволяющих оперативно реагировать на возникающие возможности.

Благодаря стратегическому принципу каждый сотрудник организации может сознательно двигаться к общей стратегической цели, не будучи ограничен в способах и средствах ее достижения. Следовательно, стратегический принцип служит своеобразным связующим звеном между стратегическим мышлением лидеров и прагматическим разумом исполнителей.

Современные организации находятся в ситуации, для которой одновременно характерны: информационные, технико-технологические, экономические, социальные, правовые и другие изменения, рост неопределенности, усиление зависимости от деловых партнеров, потребителей и конкурентов. Все это представляет угрозу для тех компаний, которые не имеют стратегического принципа [3].

Значимость стратегического принципа в последнее десятилетие осознали многие холдинговые компании за рубежом и в России. Поскольку стратегии, как правило, формируются в каждом структурном подразделении холдинга, стратегический принцип помогает топ-менеджменту обеспечивать координацию и согласованность действий, предоставляя менеджерам подразделений свободу в выборе способов адаптации общей стратегии к собственным целям. Кроме того, в таких крупных и сложных компаниях он может четко раскрывать предназначение центральных органов управления.

Стратегический принцип приобретает особое значение в период, когда компания находится в стадии стремительного роста. Четко сформулированный стратегический принцип в этом случае позволяет компенсировать отсутствие опыта решения задач в подобной ситуации. Это особенно важно для динамично развивающегося предприятия, функционирующего в зрелой отрасли.

Примером может служить международная корпорация GE, которая выработала свой стратегический принцип - «быть компанией номер один или номер два в каждой отрасли, в которой мы конкурируем, или уходить из нее», позволивший не только определить приоритеты развития, но и дифференцировать свою стратегию на фоне стратегий конкурентов.

Определить суть стратегии и выразить ее в простой и хорошо запоминающейся фразе, непростая задача. Неслучайно, стратегический принцип нередко отождествляют с миссией компании. Безусловно, и миссия компании, и стратегический принцип помогают сотрудникам понять цели и предназначение компании. Тем не менее, они имеют самостоятельное значение [1].

Миссия, прежде всего, информирует внешнее окружение о культуре компании, характеризует ее устремление, то есть, показывает, к чему будет стремиться компания. Стратегический принцип, в отличие от миссии, ориентирован на действия и позволяет мотивировать сотрудников на достижение целей организации.

Стратегический принцип нередко рассматривают также в контексте формирования генетического кода компании, в котором скрыта уникальность ее характеристик и компетенций, обеспечивающих ей конкурентные преимущества. Например, в книге Франсиса Гуияра и Джеймса Келли «Преобразование организации» представлена оригинальная модель организационных изменений. По мнению этих авторов, современную компанию можно рассматривать по аналогии с живым организмом в виде биологической корпорации [12].

Подобно тому, как нет двух совершенно одинаковых людей, каждая компания также уникальна. Ее индивидуальность складывается из множества составляющих: размер, организационно-правовая форма, сфера деятельности, виды производимой продукции (услуг), система и механизмы управления, нормы и ценности, способы взаимодействия с другими организациями, органами власти, обществом и др.

Используя разные комбинации этих и других составляющих, руководители могут создавать уникальную стратегическую архитектуру компании. Своевременно принимая решения о перепроектировании ее структурного построения, они могут не только быстро адаптироваться к вызовам внешней среды, но и воздействовать на складывающиеся в ней ситуации.

Ядром стратегической архитектуры компании является геном, то есть генетический код данной организации. Задача руководителей состоит в том, чтобы создать уникальное генетическое построение, содержащее биокорпоративный геном, а не строить и контролировать каждую клеточку корпоративного организма. В связи с этим роль лидера как своеобразного генетического архитектора состоит в программировании «кода» компании, на основе которого будут выстраиваться бизнес-процессы, конкретные приемы и инструменты функционального менеджмента.

Следовательно, стратегический принцип, рассматриваемый в контексте генетического кода организации, призван обеспечивать ее конкурентную дифференциацию, отражать уникальность, выгодно отличая ее от фирм-конкурентов. В связи с этим возникает необходимость идентификации наиболее значимых, оригинальных элементов, которые должны быть отражены в стратегическом принципе.

Существуют различные способы идентификации элементов, которые должны быть отражены в стратегическом принципе, однако необходимо иметь в виду, что корпоративная стратегия представляет собой план эффективного размещения ресурсов с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества. Этот план должен быть сформулирован в одной фразе. Главное, чтобы он отражал суть конкурентной дифференциации компании. При этом стратегический принцип должен быть коммуникативным, ясным, сжатым и легко запоминающимся.

Желательно также, чтобы он возбуждал положительные эмоции: гордость, восхищение, надежду, веру в достижение поставленной цели. Кроме того, он должен быть действенным, то есть, обладать способностью мотивировать людей.

Важно также, чтобы он заставлял находить компромиссные решения и давал возможность проверить обоснованность идей или конкретной деловой инициативы. Стратегический принцип должен еще устанавливать определенные границы, в пределах которых сотрудники компании будут обладать свободой выбора и действий. Основные требования, которым должен соответствовать стратегический принцип компании, отражен на рисунке 2 [14].



Рисунок 2. – Основные требования, предъявляемые к стратегическому принципу компании

Если компания не сможет своевременно устранить эти препятствия, то существует риск, что активные сотрудники, разделяющие идею, заложенную в стратегический принцип, разочаруются, у них иссякнет запас энергии. Чтобы избежать таких последствий, необходимо создать следующие условия для широкого участия сотрудников в реализации новой стратегии:

- обеспечить пропаганду идеи, заложенной в стратегический принцип;

- привести организационную структуру компании в соответствие с выбранной стратегией;

- создать систему подготовки и переподготовки персонала;

- перестроить систему набора и расстановки кадров в соответствии со стратегическим принципом и создать адекватную ей подсистему информационного обслуживания;

- разработать санкции в отношении тех руководителей, которые саботируют процессы преобразований [11].

Однако даже при создании этих условий компании могут столкнуться с проблемами, обусловленными инерционностью устоев корпоративной культуры. Новые способы и приемы работы, формы взаимодействия и образцы поведения сотрудников должны найти отражение в новой культуре организации.

Понятие культуры включает в себя нормы поведения и общие ценности людей. Принятые в коллективе общие нормы поведения и правила трудовой деятельности, как правило, достаточно устойчивы. Это обусловлено тем, что «старожилы» компании прививают принятые нормы поведения новым сотрудникам.

Общие ценности - это разделяемые всеми сотрудниками идеи, цели, проблемы и заботы. Они одновременно являются индивидуальными ценностями для большинства членов коллектива.

Ценности, принятые в организации, определяют нормы поведения. В отличие от нормы поведения общие ценности менее наглядны и они более глубоко вросли в корпоративную культуру.

В связи с этим, если нововведение не согласуется с традиционной культурой компании, то его всегда ожидает регресс в той или иной степени. Но даже если новые методы и приемы ведения дел не противоречат традиционной культуре организации, их укоренение представляет достаточно трудную задачу.

Это обусловлено тем, что попытки использовать административные методы не срабатывают, так как корпоративная культура не носит материального характера.

Она может стать другой только после изменения привычного порядка действий людей, когда по прошествии определенного времени станут видны несомненные преимущества нового стиля организационного поведения, когда появится явная зависимость результатов деятельности компании от нововведения.

Важную роль в формировании гибкой корпоративной культуры призвано играть компетентное руководство, которое пропагандирует командный стиль работы и рассредоточенное лидерство.

Таким образом, стратегический принцип, служащий формой выражения уникальности корпоративной стратегии, должен не только побуждать менеджеров и сотрудников компании к действиям по достижению поставленных целей, но и способствовать формированию новых ценностей и норм поведения, адекватных его основной идее

**Глава 2. Анализ корпоративной стратегии компании ПАО «НК «Роснефть»**

**2.1 Общая характеристика деятельности компании ПАО «НК «Роснефть»**

Роснефть» - лидер российской нефтяной отрасли и крупнейшая публичная нефтегазовая корпорация мира. Основными видами деятельности ПАО «НК «Роснефть» являются поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов по освоению морских месторождений, переработка добытого сырья, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за ее пределами [16].

Компания включена в перечень стратегических предприятий России. Ее основным акционером (50,00000001% акций) является АО «РОСНЕФТЕГАЗ», на 100% принадлежащее государству, 19,75% акций принадлежит компании BP, 19,5% акций принадлежит компании QHG Shares Pte. Ltd., одна акция принадлежит государству в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, оставшиеся акции находятся в свободном обращении.

Основными целями и задачами ПАО «НК «Роснефть» являются восполнение запасов на уровне не менее 100%, эффективная добыча на зрелых месторождениях и ее рост за счет реализации новых проектов, создание новых кластеров добычи на шельфе, развитие технологий и внедрение практик проектного управления мирового уровня, монетизация газовых запасов и конкурентный рост добычи, оптимальная конфигурация НПЗ и максимально прибыльная реализация продукции Компании [16]. Успешные итоги деятельности ПАО «НК «Роснефть» в 2016 году подтверждают эффективность применяемой стратегии, значимость обозначенных приоритетов и позволяют прогнозировать дальнейшее устойчивое развитие Компании на благо акционеров [17].

«Роснефть» является глобальной энергетической компанией с основными активами в России и диверсифицированным портфелем в перспективных регионах международного нефтегазового бизнеса. Компания осуществляет свою деятельность в России, Венесуэле, Республике Куба, Канаде, США, Бразилии, Норвегии, Германии, Италии, Монголии, Киргизии, Китае, Вьетнаме, Мьянме, Туркменистане, Грузии, Армении, Белоруссии, Украине, ОАЭ, Египте, Мозамбике, Ираке и Индонезии.

Компания строит свое будущее на активном и устойчивом росте в основных секторах нефтегазового бизнеса, укреплении лидирующих позиций в отрасли за счет эффективного использования имеющихся активов и новых приобретений

Компания «Роснефть» стремится оставаться социально-ориентированной компанией, соблюдать экологические нормы, уважать историческое наследие своей страны.

Миссия «Роснефти» состоит в том, чтобы быть устойчивым лидером в секторах разведки и добычи нефти, производства и реализации нефтепродуктов за счет использования внутреннего потенциала компании и приобретения новых активов, обеспечивать долгосрочный и прибыльный рост бизнеса с целью увеличения стоимости акций компании и доходов акционеров.

Успех «Роснефти» складывается из усилий сотрудников различных подразделений, направленных на достижение общих целей лидерства в отрасли.

Высшим органом управления ПАО «НК «Роснефть» является Общее собрание акционеров. Совет директоров осуществляет стратегическое руководство деятельностью Компании от имени и в интересах всех акционеров. Руководство текущей деятельностью ПАО «НК «Роснефть» осуществляется единоличным исполнительным органом и коллегиальным исполнительным органом. Исполнительные органы управления подотчетны Совету директоров и Общему собранию акционеров [16].

Основными направлениями развития компании являются восполнение запасов полезных ископаемых, рост добычи на зрелых месторождениях за счет новых проектов, создание новых кластеров добычи на шельфе, развитие технологий, монетизация газовых запасов и конкурентный рост добычи, прибыльная реализация продукции.

Таблица 1. Динамика основных показателей деятельности ПАО «НК «Роснефть» за 2017-2018 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016, тыс. руб. | 2017, тыс. руб. | 2018, тыс. руб. | Абс. отклон. 2017/2016тыс. руб. | Отн. от- клон.2017/2016,% | Абс. от- клон.2018/2017тыс. руб. | Отн. от- клон.2018/2017,% |
| Выручка от реали-зации | 3831094945 | 4318055268 | 4892934388 | 486960323 | 113 | 574879120 | 113,31 |
| Себестоимостьпродукции | 2612932721 | 2846770153 | 3459587329 | 233837432 | 109 | 612817176 | 121,53 |
| Валовая прибыль | 1201154615 | 1443788402 | 1419197570 | 242633787 | 120 | -24590832 | 98,30 |
| Коммерческиерасходы | 1018103482 | 955153203 | 990299266 | -62950279 | 94 | 35146063 | 103,68 |
| Управленческиерасходы | 66251075 | 66238766 | 68941225 | -12309 | 10 | 2702459 | 104,08 |
| Прибыль (убыток)от продаж | 116800058 | 422396433 | 359957079 | 305596375 | 362 | -62439354 | 85,22 |
| Прибыль (убыток) до налогообложе-ния | 173284786 | 84279463 | 83106878 | -89005323 | 49 | -1172585 | 98,61 |
| Прибыль чистая | 239413255 | 99236214 | 138969980 | -140177041 | 41 | 39733766 | 140,04 |
| Дебиторская за-долженность | 51445066 | 57272596 | 72598729 | 5827530 | 111 | 15326133 | 126,76 |
| Кредиторская за- долженность | 1416028642 | 1753787381 | 1785522679 | 337758739 | 124 | 31735298 | 101,81 |

Основываясь на результатах деятельности компании в 2018 году, можно утверждать, что используемая компанией в целом стратегия эффективна и позволяет прогнозировать дальнейшее устойчивое развитие. Помимо общей стратегии, компанией регулярно разрабатывается финансовая стратегия. Действующая стратегия развития утверждена советом директоров Компании 09.12.2014 и определяет основные направления и ключевые ориентиры долгосрочного развития Компании до 2030 г. Миссией ПАО «НК «Роснефть» является эффективная реализация энергетического потенциала России, обеспечение энергобезопасности и бережное отношение к природным ресурсам. Компания вносит существенный вклад в развитие страны, в частности за счет реализации масштабных проектов по добыче нефти и газа, переработке, а также регулярного снабжения потребителей энергоресурсами [17].

Проанализировав полученные данные по финансовому анализу компании и основные тенденции, можно сказать, что на данный момент компания показывает стабильное развитие, при этом учитывая недавние сделки на рынке M&A, модернизацию заводов и разработку новых технологий в сфере добычи нефти, компании удастся добиться роста финансовых показателей в среднесрочной перспективе и улучить свое финансовое положение.

**2.2 Формирование корпоративной стратегии ПАО «НК «Роснефть»**

ПАО «НК «Роснефть» - лидер инновационных изменений в российской нефтегазовой отрасли. Цель Компании - формирование технологичного нефтесервисного бизнеса нового типа, позволяющего обеспечивать стратегические потребности Компании и лучшую в отрасли экономическую эффективность на базе собственной буровой и сервисной компании «РН-Бурение» с возможным привлечением партнеров, а также создание пула инновационных технологий и компетенций по всем ключевым направлениям дальнейшего развития [16].

Стратегическая цель ПАО «НК «Роснефть» в области разведки и добычи на суше - поддержание добычи и максимальное раскрытие потенциала действующих месторождений, рациональная реализация новых проектов для обеспечения устойчивого профиля добычи и максимального коэффициента извлечения углеводородов, а также экономически обоснованная разработка нетрадиционных и сложных коллекторов. Компания планирует эффективный перевод ресурсов в запасы и последующий ввод в разработку для поддержания добычи в традиционных регионах деятельности, создание новых кластеров нефтегазодобычи на базе месторождений Ванкорской группы, а также Восточной Сибири.

Стратегический приоритет ПАО «НК «Роснефть» - реализация уникальных перспектив роста и создание стоимости на базе крупнейшего портфеля активов на шельфе.

Компания будет решать эту задачу с привлечением передовых технологий и в сотрудничестве со стратегическими партнерами-лидерами мировой нефтегазовой отрасли для обеспечения максимально эффективной разведки и добычи углеводородов и минимального воздействия на окружающую среду.

ПАО «НК «Роснефть» планирует стать крупнейшим в мире оператором по освоению шельфовых месторождений, перспективные ресурсы которых составляют 45,8 миллиарда тонн нефтяного эквивалента [17].

Стратегическая цель ПАО «НК «Роснефть» в области развития газового бизнеса - долгосрочное увеличение акционерной стоимости Компании за счет роста добычи газа, обеспеченного высокоэффективным долгосрочным портфелем продаж.

Для её достижения Компания ведет работу по следующим ключевым стратегическим направлениям:

1) Реализация основных проектов по добыче газа, включая Роспан и Харампур, в срок и в рамках бюджета;

2) Повышение экономической эффективности реализации газа в Российской Федерации, в том числе за счет формирования благоприятной регуляторной среды, включая равные условия по доступу к инфраструктурным мощностям и потребителям;

3) Повышение технологичности производства и расширение технологических компетенций, что обеспечит:

- освоение запасов туронских залежей;

- развитие производства СУГ и ШФЛУ;

- повышение уровня полезного использования ПНГ, в том числе за счет развития собственной генерации и нефтегазохимии;

- в перспективе – монетизацию запасов газа Восточной Сибири и Дальнего Востока, в том числе путем развития газохимии.

Стратегические приоритеты компании можно разделить на 5 блоков:

1. Эффективность:

- совершенствование корпоративной структуры и системы корпоративного управления;

- оптимизация и диверсификация портфеля активов;

- оптимизация логистики;

- контроль над расходами;

- оптимизация структуры капитала.

2. Устойчивый рост:

- увеличение акционерной стоимости;

- стратегическое планирование, базирующееся на разумных допущениях;

- эффективное наращивание объемов добычи;

- развитие перерабатывающих мощностей в соответствии с требованиями рынка;

- максимально эффективное использование сырья и выпуск продукции высокого качества;

- развитие системы управления рисками.

3. Прозрачность:

- соблюдение современных российских и международных требований;

- доступность информации для всех заинтересованных сторон;

- регулярное обновление информации;

- ежеквартальная отчетность по международным стандартам;

- открытый диалог с миноритарными акционерами и инвесторами.

4. Социальная ответственность:

- экологическая и промышленная безопасность;

- обеспечение безопасных условий труда;

- охрана здоровья;

- улучшение качества жизни сотрудников и их семей;

- поддержка образования;

- вклад в социально-экономическое развитие регионов.

5. Инновации:

- постоянное совершенствование корпоративной системы инновационного развития;

- непрерывная разработка и внедрение новых технологий;

- мониторинг и адаптация передового мирового опыта;

- технологическое обучение специалистов [16].

Согласно стратегии развития к 2030 году «Роснефть» должна превратиться в энергокомпанию глобального масштаба, обеспечивающую высокие доходы акционерам. За это время она планирует найти стратегических партнеров за рубежом, принять участие в крупных международных проектах и удвоить свою капитализацию. Для этого в «Роснефти» будет внедрена новая модель управления, а инвестиции в ближайшие десять лет составят более 120 млрд долл.

На данный момент компания является лидером по росту добычи, но не обеспечивает стабильно высоких доходов акционерам, согласно презентации стратегии развития «Роснефть». Однако в ней ничего не сказано о том, на какой размер дивидендов смогут рассчитывать акционеры. Зато стоит стратегическая цель – в капитализации достичь уровня лидеров мирового энергорынка. Так, «Роснефть» должна будет стоить более 200 млрд долл. Капитализация компании на начало мая 2016 года составляла около 3,72 трлн рублей, в пересчете на долларовый эквивалент около 56 млрд долларов [16]. Чтобы повысить капитализацию, «Роснефть» может сократить капитальные расходы, снизить капитальные затраты на традиционных месторождениях, отказаться от сделок по слиянию и поглощению, а так же продать непрофильные активы.

В 2018 году в рейтинге мировой рыночной капитализации, составленном IHS (американская технологическая компания по предоставлению критически 59 важных данных, бизнес отчетов и аналитики), «Роснефть» занимала 14-ю строчку (80,2 млрд долл.). Самой дорогой компанией остается ExxonMobil (442.1 млрд долл.), за ней идут Chevron (240.2 млрд. долл.), Shell (233,8 млрд долл.). Полный рейтинг представлен в Приложении А. Для того чтобы догнать PetroChina (четвертое место, капитализация 229,4 млрд долл.), «Роснефти» нужно постараться опередить таких крупных игроков, как, например, Total (145,9 млрд долл.), основного конкурента на российском рынке «Газпром» (99,2 млрд долл.), и Sinopec (88,2 млрд долл.) [14].

Помимо этого стратегия «Роснефти» выделяет четыре приоритетных направления – это внедрение новой модели управления компании, стабильный и рентабельный рост добычи нефти и газа, модернизация нефтепереработки и развитие нефтехимии, повышение эффективности реализации нефти и нефтепродуктов. Успешная работа по этим направлениям создаст для компании дополнительно 70 млрд долл. стоимости и приведет к диверсификации портфеля бизнеса.

Для достижения поставленных задач «Роснефть» намерена инвестировать 70 млрд долл. до 2015 года и 54 млрд долл. на период 2016-2020 годов. К 2020 году рост добычи должен составить 170-180 млн тонн (из них 25% придется на добычу газа), а к 2030-му – до 200 млн тонн. Увеличение производства газа произойдет, в том числе, за счет приобретения газовых активов за рубежом, прежде всего на азиатских рынках. Сейчас доля газа в общей добыче углеводородов составляет 10%. Российские НПЗ «Роснефти» были модернизированы (7,3 млрд долл. с 2011 по 2015 год), что увеличило их стоимость на 21 млрд долл. [15].

Компания намеривается продать свои непрофильные активы, такие как строительный бизнес, Всероссийский банк развития регионов, оздоровительные комплексы и транспорт общего назначения. По подсчетам «Роснефти», это принесет ей 2 млрд долл., еще 1-3 млрд долл. – продажа низкоэффективных активов в основных видах бизнеса. От нефтесервисного бизнеса компания отказываться не будет. Планируется, что эти активы будут консолидированы с привлечением стратегического партнера для докапитализации.

Между тем менеджмент считает, что «Роснефти» необходима новая модель управления. Сейчас она централизована – с единственным центром принятия решений. Стратегия предполагает создание семи классических бизнесов, ответственных за экономический результат. Новая модель управления компанией представлена в Таблице 2.

Таблица 2 – Модель управления ОАО "НК "Роснефть"

|  |
| --- |
| Разведка и добыча |
| Разведка | * перевод ресурсов в запасы;
* создание компетенций для разведки запасов арктического шельфа
 |
| Разработка | * эффективная разработка новых месторождений;
* строительство инфраструктуры;
* выполнение новых проектов в срок и в рамках бюджета
 |
| Добыча | * эффективная эксплуатация месторождений
 |
| Газ | * развитие газового бизнеса
 |
| Переработка и сбыт |
| Переработка и нефтехимия | * нефтехимия;
* нефтепереработка
 |
| Коммерция и логистика | * межрегиональная логистика;
* оптовые продажи;
* оптимизация и поставки;
* специальные продукты;
* международные продажи
 |
| Региональный сбыт | * логистика внутри регионов;
* топливные карты;
* международный сбыт
 |

Сейчас жестко централизованная система управления «Роснефти» является крайне неэффективной, поэтому необходимо больше полномочий передавать в ключевые управления по сегментам бизнеса, но излишняя сегментация структуры управления также чревата не менее серьезными перекосами.

Подводя итог вышеизложенному, можно сказать, что в компании ОАО «НК «Роснефть» принята и действует политика устойчивого развития, направленная на достижение высоких экономических и социальных результатов в долгосрочной перспективе, на основе соблюдения разумного баланса интересов акционеров, государства, работников, поставщиков и потребителей, общественных институтов и других заинтересованных сторон. Являясь одной из крупнейших российских компаний, ОАО «НК «Роснефть», стремится достичь не только высоких производственных и финансовых показателей, но и внести вклад в развитие и процветание страны, в улучшение качества и условий жизни ее граждан.

**2.3 Мероприятия по совершенствованию корпоративной стратегии предприятия ПАО “НК Роснефть”**

Приоритетом системы корпоративного управления ПАО “НК Роснефть” является защита прав акционеров, направленное развитие Компании и гарантия результативных и обдуманных решений, принятых менеджментом Компании.

Стратегию поведения и развития ПАО “НК Роснефть” можно составить подключив SWOT-анализ портфельной матрицы Бостонской Консалтинговой Группы и проанализировав как внешнюю, так и внутреннюю среду.

Данный SWOT-анализ предоставит данные для распознования слабых и сильных сторон Компании, возможностей и угроз. Исходя из этой информации, можно составить расширенную SWOT-матрицу. Четыре поля – различные варианты условий за и внутри компании.

Данные SWOT-анализа НК Роснефть позволили создать ниже располагающуюся таблицу. ⠀⠀

Таблица 3. - Стратегические альтернативы⠀⠀

|  |
| --- |
| Возможности |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Увеличение объемов добычи газа и нефти, а также производства нефтепродуктов, вне зависимости от экономической обстановки;2. Расширение деятельности на международном рынке | 1. Рост вертикальной интеграции газового и сбытового бизнеса;2. Уменьшение долговой нагрузки;3. Трансформация структуры капитала в пользу частных инвестиций |
| Угрозы |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Разработка собственной нефте- и газотранспортной системы;2. Улучшение аппарата управления | 1. Избежание спорных моментов в управлении с государством;2. Поиск новых газо- и нефтетранспортных систем; избежание повышения долговой нагрузки |

SO-стратегии или “комбинация силы-возможности” – это стратегии, используемые в целях реализации возможностей внешней среды. Эти стратегии ориентируются на силы компании, дабы избежать угроз среды.

WO-стратегии или “комбинация слабости-возможности” – это стратегии, которые используют все возможные параметры среды, проходя через внутренние слабости. Эти стратегии сводят слабые места к минимуму и во многом помогают избежать угроз. Их так же называют стратегиями оборонительного типа.

Матрица позволяет разглядеть, что успешная стратегия нуждается в неосновных средствах. Это может быть реализовано за счет дойных коров. А целью этого является денежный поток, направленный на повышения частей рынка присвоения ресурсов – звезды.

Прибыль от привычных видов топлива способствует переведению топочного мазута в здвезды. Но важно понимать, что данному продукту стоит уделять больше внимания, чтобы он не стал “Проблемой”.

- у них нет никакой возможности поддерживать требуемый прибыльности и быть на самоокупаемости – осуществлять деятельность при использовании средств на собственных активах; ⠀⠀

- необходимые финансовые вливания от изначальной организации являются умеренным инвестированием капитала. ⠀⠀

В кейсах ПАО “НК Роснефть” имеются продукты категории “Собаки”,

Более того, в кейсах Роснефти есть продукты категории «Собаки», необходимые к использованию лишь тогда, когда их вклад в дело ощутимей финансовых издержек.

Нужный приток и средняя шкала дохода могут быть реализованы за счет сильных продуктов этого порядка в составе портфеля. Правда, если «собаки» находятся справа внизу в сетке БКГ, то наглядно можно сделать вывод, что они могут сопоставить активы фирмы, в случае более эффективного положения.

В данном случае существует рекомендация о том, что следует реализовать стратегию сбора урожая. В противном случае, ее следует удалить из портфеля.

Резюмируя, можно отметить стабильный роста и развитие вертикальной интеграции – как наиболее оптимальную стратегию.

Вертикальная интеграция - это процесс создания вертикально интегрированных организаций, в состав которых входит более одной стадии производства конечного продукта (включающих реализацию конечной продукции конечным потребителям и посредникам помимо основных стадий производства) [13]. ⠀⠀

Вертикальную интеграция (ВИ) можно разделить на два направления:

Обратная вертикальная интеграция имеет направленный вектор на расширение фирмы за счет усиления или приобретения контроля относительно поставщиков. А так же, рост в данной стратегии ВИ обусловлен созданием дочерних структур, которые осуществляют снабжение. Реализовать стратегию ВИ необходимо хотя бы для того, чтобы фирма получала положительные результаты, связанные со снижением зависимости от колебаний цен на комплектующие и запасы поставщиков.

Ограничение доступа конкурентов на рынки, смежные вдоль технологической цепочки – одно из наиболее ярких последствий вертикальной интеграции. Это подразумевает снижение количества самостоятельных поставщиков или покупателей для фирм-конкурентов [5].

На выходе, участники интеграции получают положительный результат, но отрасль в целом, ввиду ограничения конкуренции, терпит повышение цен. Этот фактор вредит благосостоянию общества, поэтому в антимонопольном законодательстве большинства стран включены разделы с контролем за вертикальными слияниями, поглащениями и соглашениями.

ПАО НК «Роснефть» – это крупнейшая вертикально интегрированная нефтегазовая компания. Она была, воздала в 1995 году на базе государственного предприятия. На данный момент, в состав Компании входят более сорока дочерних предприятий, географически ориентированных практически на все регионы страны.

**Заключение**

В заключение следует отметить, что корпоративная стратегия – это стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом, которая описывает общие направления роста, развитие его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается.

Формирование корпоративной стратегии – сложный управленческий процесс. Не каждое производственное предприятие может позволить себе разработать стратегию, поскольку разработка стратегии требует больших финансовых вложений и не приносит немедленных результатов. Но без эффективной стратегии предприятие не может создать условия для своего дальнейшего существования и развития. В условиях непрерывной изменчивости внешней среды, что особенно актуально для России, возрастает важность разработки стратегии, которая позволит успевать за изменениями.

Таким образом, роль корпоративной стратегии заключается в том, что это руководство к согласованным действиям, которые ведут предприятие к успеху на рынке за счет превосходства над конкурентами в отношении удовлетворения потребностей клиентов.

В ходе исследования мы рассмотрели особенности корпоративной стратегии ОАО «НК «Роснефть»

Подводя итог вышеизложенному, можно сказать, что в компании ОАО «НК «Роснефть» принята и действует политика устойчивого развития, направленная на достижение высоких экономических и социальных результатов в долгосрочной перспективе, на основе соблюдения разумного баланса интересов акционеров, государства, работников, поставщиков и потребителей, общественных институтов и других заинтересованных сторон. Являясь одной из крупнейших российских компаний, ОАО «НК «Роснефть», стремится достичь не только высоких производственных и финансовых показателей, но и внести вклад в развитие и процветание страны, в улучшение качества и условий жизни ее граждан.

**Список использованных источников**

1) Абдуллаева С. Г. Разработка стратегии развития организации // Молодой ученый. - 2018. - №49. - С. 323-327.

2) Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2018. - № 19. - С. 16 - 18.

3) Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент: моногр. / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. - М.: Центрполиграф, 2016. - 320 c

4)Безносова, А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - 2016. - № 4. - С. 121 - 124.

5) Долбнина Л. В., Морозова О. А. Процесс выбора, разработки и реализации стратегий развития организации // Сфера услуг: инновации и качество. - 2016. - № 21. - С. 9

6) Имамкулиев С.Н. МЕСТО И РОЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLVIII междунар. науч.-практ. конф. № 4(48). Часть I. – Новосибирск: СибАК, 2015.

7) Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Д.В. Исаев. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), 2017. - 220 c.

8) Корпоративное управление: Учебник / И.Ю. Бочарова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 368 с.

9) Лысоченко А.А. Теоретические основы стратегического управления: Учебник / А.А. Лысоченко, О.Ю. Свиридов. - Ростов н/Д.: Содействие–XXI век, 2016. - 420 с.

10) Маркетинг: Учебник / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. –

М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 336 с

11)мНигматуллин Р. Р. Порядок разработки и реализации стратегии развития организации // Евразийский союз ученых. 2016. № 2–3 (23). С. 71–75.

12) Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний / С.А. Попов. - М.: Юрайт, 2016. - 224 c

13) Поташева Г.А. Стратегическое управление организациями на основе проектных методов // Вестн. Моск. гос. обл. ун-та. Сер. Экономика. – 2014. – № 4. – С. 115-119.

14) Экономика предприятия: Учебник / А.С. Паламарчук. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 458 с.

15) Эффективная организация и управление инструментальным хозяйством предприятия: монография / А.П. Агарков, Б.А. Аникин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 128 с

16) Официальный сайт компании «Роснефть» URL: https://www.rosneft.ru/ (дата обращения 05.07.2019)

17) Сводная бухгалтерская отчетность ОАО «НК «Роснефть», подготовленная в соответствии с Российскими стандартами бухгалтерского учета(РСБУ)URL:https://www.rosneft.ru/Investors/statements\_and\_presentations/Statements/ (дата обращения 07.07.2019).