

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы курсовой работы заключена в том, что в современных условиях хозяйствования предприятия в полной мере осознали необходимость изучения внешней среды и ее воздействия на развитие предприятия, поскольку в условиях рынка увеличивается неопределенность внешней среды, появляются новые факторы, меняются и растут требования, предъявляемые внешней средой к предприятию, усложняются механизмы достижения соответствия его деятельности этим требованиям.

Организация должна отражать состояние внешней и внутренней среды. В основе её построения лежат предпосылки экономического, научно-технического, политического, социального или этического характера.

Внутренние факторы, характеризующие стратегию предприятия – это внутренняя среда, т.е. ресурсы предприятия, обеспечивающие поддержание предприятия изнутри. Внутренние факторы включают в себя потенциал, необходимый для функционирования предприятия, но в тоже время может быть источником проблем.

Анализ научной литературы свидетельствует о том, что проблемам формирования внешней и внутренней среды, их воздействия на предприятие уделяется достаточно пристальное внимание учеными и специалистами.

Анализ внутренней среды современного предприятия позволяет также лучше уяснить стратегические цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Целью работы является проведение анализа внешней и внутренней среды организации.

В соответствии с данной целью поставлены задачи:

- определить внешнюю и внутреннюю среду, как исходный пункт стратегии развития предприятия;
- охарактеризовать методiku анализа внешней и внутренней среды современной организации;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику ООО «Лукойл-Нижневожскнефть»;
- провести анализ внешней и внутренней среды организации ООО «Лукойл-Нижневожскнефть»;
- разработать направления развития ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» в условиях внешней и внутренней среды.

Объект исследования: ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневожскнефть».

Предмет исследования: внешняя и внутренняя среда предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования являлись труды отечественных и зарубежных ученых, методы системного и финансового анализа, синтеза.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения его выводов и рекомендаций для совершенствования методов и процедур организации взаимодействия предприятий с внешней и внутренней средой. Часть результатов исследования нашли применение в совершенствовании системы управления предприятием ООО «Лукойл-Нижневожскнефть».

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Внешняя и внутренняя среда, как исходный пункт стратегии развития предприятия

В теории менеджмента принято подразделять среду организации. При этом деление проводится, как правило, на две структурные части. Это внутренняя среда организации и внешняя среда. Непосредственное и дальнее окружение представляют собой внешнюю среду организации.

Задача стратегического управления – обеспечение взаимодействия предприятия со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на нужном для достижения целей уровне, и тем самым давало бы ей возможность существовать в долгосрочной перспективе.

Для определения стратегии поведения фирмы и проведении ее в жизнь, руководство компании должно иметь широкое представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденции развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, которое занимает в ней компания.

Внешняя среда или как часто ее называют, деловая среда, находится за пределами организации. Внешняя деловая среда образуется в процессе деятельности фирмы, непрерывно испытывающей влияние множества разнообразных факторов и меняющейся с течением времени. Определенный состав потребителей товаров и услуг компании обусловлен полем ее деятельности, специфическими особенностями продукции и услуг, рынками сбыта, масштабом производства, ценами на товары и услуги, и прочих факторов. Эта среда очень разнообразна и оказывает существенное влияние на деятельность всех организаций.

Несмотря на все возрастающее значение внешних факторов, внутренние являются все же определяющими в функционировании и развитии организации.

Наиболее полное определение внутренней среды организации предложил российский ученый, академик О. С. Виханский: под внутренней средой понимают ту часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она показывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько элементов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Внутренняя среда предприятия формируется под влиянием факторов внешней среды, государственного регулирования, а также принятия множества управленческих решений внутри самого предприятия с целью достижения наилучших результатов хозяйственно-финансовой деятельности. Внутренняя среда находится под непосредственным контролем руководителей предприятия и специалистов аппарата управления.

Одними из наиболее важных являются производственно-технические факторы, обеспечивающие непосредственно процесс изготовления товара, объединяющие всю производственную мощь предприятия, что в совокупности помогает достичь

желаемого успеха в деятельности предприятия. На все составляющие внутренней среды большое влияние оказывают технологии, которые применяются на предприятии.

В более развитых предприятиях все больше стали обращать внимание на такой значимый фактор, как деловые отношения и поведение сотрудников. Данный фактор очень важен в современных условиях, он оказывает большое воздействие на взаимоотношение и поведение людей, способствует установлению контактов с коллегами, эффективно влияет на выбор потребителей.

Немаловажны и экономические факторы, включающие движение капитала и денежных средств, уровень производительности труда, показатели эффективности использования основного и оборотного капитала и нематериальных активов, и прежде всего рентабельности ресурсов. Рассматриваемый фактор объединяет процессы обеспечения эффективного использования и движения денежных средств на предприятии.

В настоящее время для каждого российского предприятия характерна своя деятельность, сопровождающаяся влиянием целого ряда факторов внешней среды, что на сегодняшний день отличается высокой степенью неопределенности и сложности.

В целом внешняя среда организации характеризуется всей совокупностью факторов, которые оказывают влияние на деятельность организации, а именно^[1]: конкуренты, потребители, поставщики, правительственные учреждения, финансовые организации, источники трудовых ресурсов, а также культура, наука, состояние общества и природные явления.

Под потенциалом предприятия (от латинского *potential* – скрытая возможность, сила, способность) следует понимать совокупность способностей, возможностей, источников и средств в рамках определенных сфер деятельности, которые направляются на достижение поставленных целей предприятия. Как правило, в практике российских предприятий и в целом в мире такой целью является максимальное извлечение прибыли, что соответствует контексту основных экономических теорий, в том числе теории Тейлора.

Поскольку указанные факторы оказывают влияние различной силы на организацию, то они подразделяются на косвенные и прямые факторы (рис. 1^[2]), а вся внешняя среда на среду соответствующего действия.

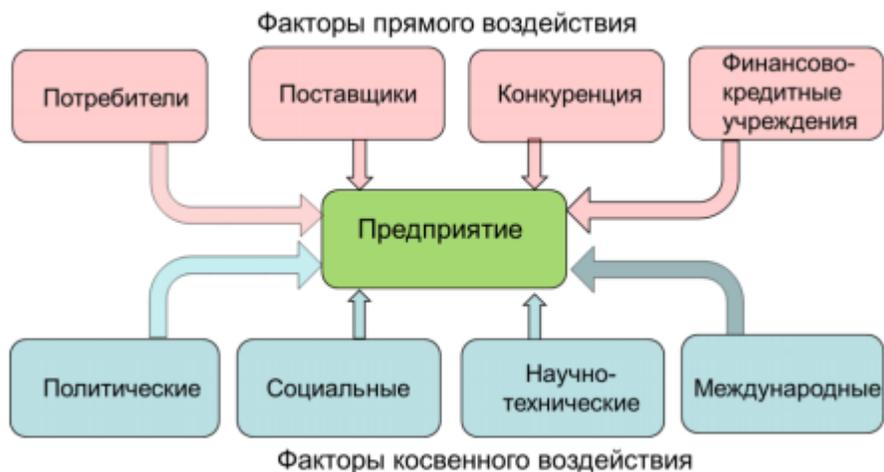


Рисунок 1. Факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды

При рассмотрении влияния внешнего окружения на предприятие, необходимо понимать, что к взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределённости описывают факторы не только прямого, но и косвенного воздействия. Среда прямого воздействия – это факторы в непосредственной близости от организации, которые влияют на нее непосредственно, но и организация на такие факторы также влияет. Получаем взаимовлияние фактора на организацию и организацию на фактор.

Элементы внешней среды организации прямого воздействия[3]:

- конкуренты – предлагают аналогичную продукцию, отвлекают на себя возможных потребителей, предлагают им более интересную продукцию;
- потребители – те, кто приносит основную прибыль, покупают продукцию, но могут и уйти от организации вслед за конкурентами;
- поставщики – дают возможность работать организации, предоставляя необходимые материалы, но могут и не предоставить и тогда у организации возникнут трудности, к поставщикам относят и организации инфраструктуры;
- трудовые ресурсы – самый уникальный фактор, присутствует и во внутренней среде, и во внешней, в данном случае это те, кто в организацию может прийти, влияют уровнем квалификации или наоборот ее отсутствием, улучшая или ухудшая эффективность работы компании;
- законы и органы государственного регулирования и контроля – устанавливают правила игры всех организаций, обязывают выполнять их и наказывают за несоблюдение норм законодательства.

Среда косвенного воздействия – это макрофакторы оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут. Косвенная среда заставляет организацию играть по правилам среды. Организация может спрогнозировать и подготовиться или уже приспособливаться к изменениям. Ну а если не вышло, то значит, организацию ждет разрушение.

Изучив теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия, можно сделать вывод, что внутренние факторы в сочетании с факторами внешней среды предприятия оказывают решающее воздействие на жизнедеятельность организации.

1.2. Методика анализа внешней и внутренней среды современной организации

Работа над стратегией – это сложный и трудоемкий процесс. Фундаментом для выбора программы развития любого предприятия, не только коммерческого, но и общественного, муниципального, становится анализ внешней среды организации.

Для удержания прочных позиций в своей нише, повышения конкурентоспособности и поддержания стабильных продаж необходимо регулярно проводить комплексный PEST-анализ (рис. 2[4]). Это изучение ключевых факторов внешней среды, воздействующих на прибыль компании. Подбор и определение значимости факторов осуществляется для конкретного предприятия, в зависимости от отрасли, масштабов деятельности, стратегических целей и задач.

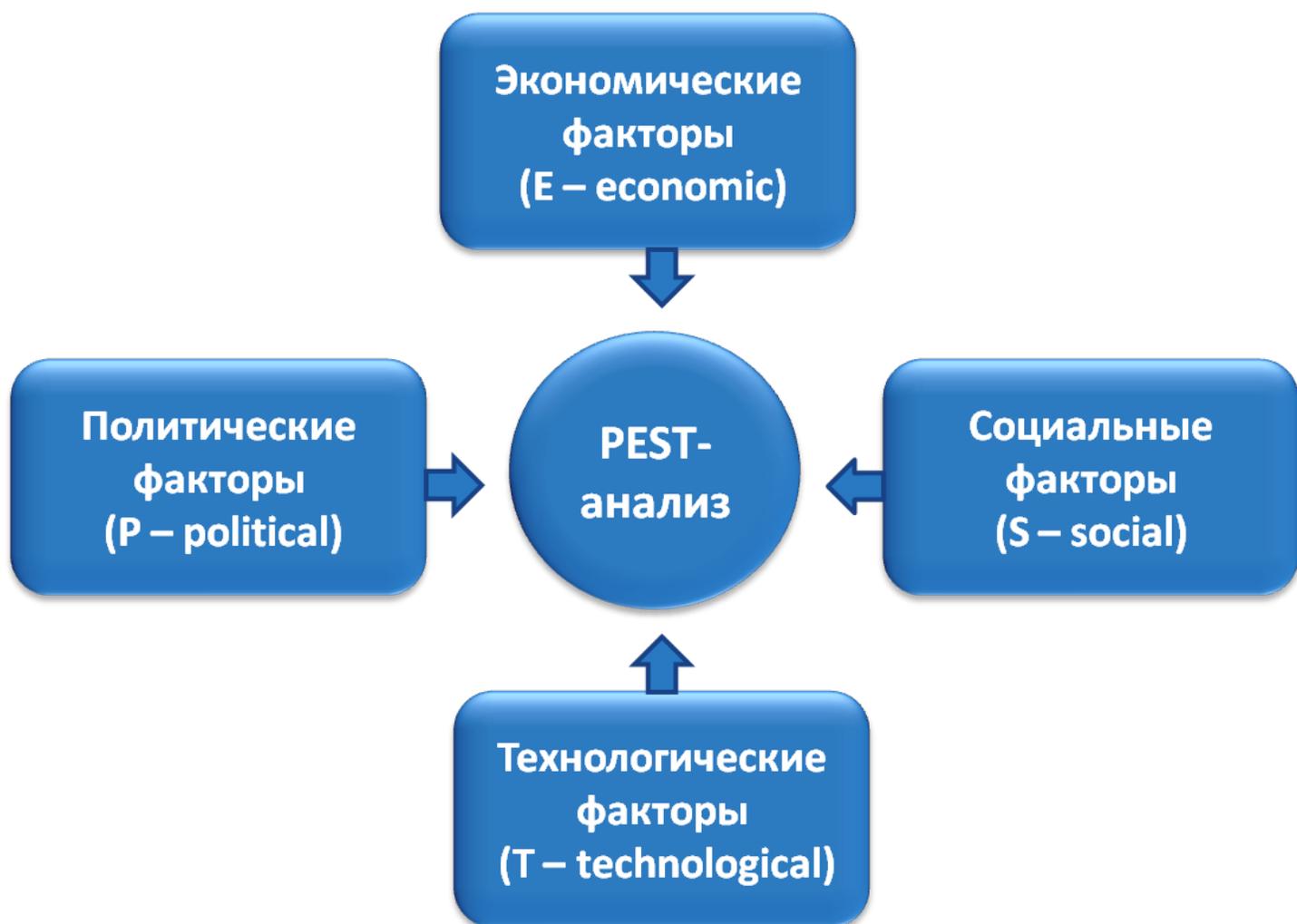


Рисунок 2. PEST-анализ

Комплексный PEST-анализ – это изучение политических, экономических, социальных и технологических факторов (Political, Economic, Social и Technological), которые могут воздействовать на деятельность коммерческой компании. Их нужно учитывать, составляя стратегические планы.

При проведении PEST-анализа анализируются:

Политика. Изучается действующее законодательство, законы и нормативные документы, которые регламентируют деятельность изучаемого предприятия, государственные механизмы регулирования отрасли, конкурентную ситуацию в данной сфере, налоговую политику, тарифы и сборы. Нужно также учитывать выборы всех уровней в период их проведения или подготовки к ним.

Экономика. Необходимо проводить анализ спроса и предложения в своем сегменте рынка, динамику курсов валют, ставок рефинансирования Центробанка Российской

Федерации, инфляцию, динамику ВВП, уровень доходов населения и безработицы. Сравниваются предыдущие и текущие затраты на закупки материалов, топливо и энергию, заработная плата персонала, рентабельность продукции и прочие экономические аспекты.

Социальные факторы. В этой группе анализируются демографические факторы (рост или убыль населения, структура по полу, возрасту), изменения уровня жизни, базовых ценностей, уровень образования, религиозные факторы и пр. К социальным факторам также относятся предпочтения и мотивация целевых потребителей, мифы и предубеждения по поводу определенных товаров или производителей.

Технологии. Очень важная группа, которую необходимо постоянно анализировать, т. к. при изменении технологии или изобретении новых продуктов конкурентами бизнес может серьезно пострадать (особенно чувствительны к этому параметру предприятия, которые производят технику, оборудование, различные устройства). К технологическим факторам относятся: изменения ключевых технологий, влияние Интернета на деятельность компании и всего рынка в целом, информационные и другие инновации. Анализируются новые продукты, патенты, разработки.

Есть много разновидностей PEST-анализа, которые представляют собой расширенную версию стандартного PEST – PESTEL, PESTELI, STEEP, LONGPEST. Развернутые виды PEST-анализа включают дополнительные факторы (правовые, экологические, этнические и др.), которые позволяют глубже и качественнее проанализировать все ключевые аспекты, воздействующие на фирму или те, которые могут существенно повлиять на предприятие в будущих периодах.

Еще одним основным анализом при исследовании внешней среды является SWOT-анализ (strengths, weaknesses, opportunities, threats) – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз является одним из важнейших этапов анализа внешней среды[5]. SWOT-анализ проводят, как для деятельности фирмы в целом, так и для определенных продуктов, сегментов рынка, географических территорий.



Рисунок 3. SWOT-анализ

Ввел понятие SWOT-анализ впервые в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессор Кеннет Эндрюс.

В книге «Стратегический менеджмент» Е.П. Голубков отмечает, что «SWOT-анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем»[\[6\]](#).

SWOT-анализ – это матричный метод оценки, который подразумевает выявление и оценку сильных, слабых сторон организации, а также возможностей и угроз.

Таким образом, факторы внешней и внутренней среды организации разделены на четыре категории[\[7\]](#):

Strengths - сильные стороны, т.е. внутренние преимущества предприятия;

Weaknesses - слабые стороны, т.е. внутренние недостатки;

Opportunities - возможности, внешние потенциальные возможности;

Threats – угрозы, внешние потенциальные проблемы, возникающие на пути организации.

Визуально представить SWOT-анализ можно таким образом (табл. 1):

Таблица 1

Матрица SWOT-анализа

Категория	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда	Возможности	Угрозы

При оценке внешней среды оценивается привлекательность рынка т.е. возможности и угрозы. При оценивании следует обратить внимание на следующее:

- Тенденции рынка (Описание развития спроса);
- Поведение покупателей (Оценка поведения покупателей, например, при покупке товара, его использовании, их привычки, особенности и др.);
- Структура сбыта (Оценка ожидаемого состояния сети дистрибьюции, партнеры);
- Конкурентную среду (анализ товаров заменителей, рынок на котором работает предприятие, конкурентные предприятия и др.).

Выделим преимущества и недостатки SWOT-анализ как средства оценки конкурентноспособности предприятия[8]:

Преимущества: данный метод прост в использовании и восприятии; SWOT-анализ широко применим, используется во многих сферах деятельности; позволяет получить огромную информационную базу и рассмотреть конкурентную стратегию предприятия; SWOT-анализ позволяет выявить все факторы, влияющие на организацию, а значит позволяет обобщить и сопоставить данные совершенно разного типа и назначения.

Недостатки: зависит от позиции и знаний того, кто его проводит; недостаточно информативный для решения конкретных задач.

Обратимся к вопросам формирования производственной стратегии. Для этого, прежде всего, необходимо иметь представление о тех моделях, которые применяются в стратегическом управлении.

Одним из первых шагов в определении стратегических позиций, а также в распределении стратегических ресурсов на ближайшую перспективу явилась матрица БКГ, предложенная Бостонской консультативной группой (рис. 4[9]).

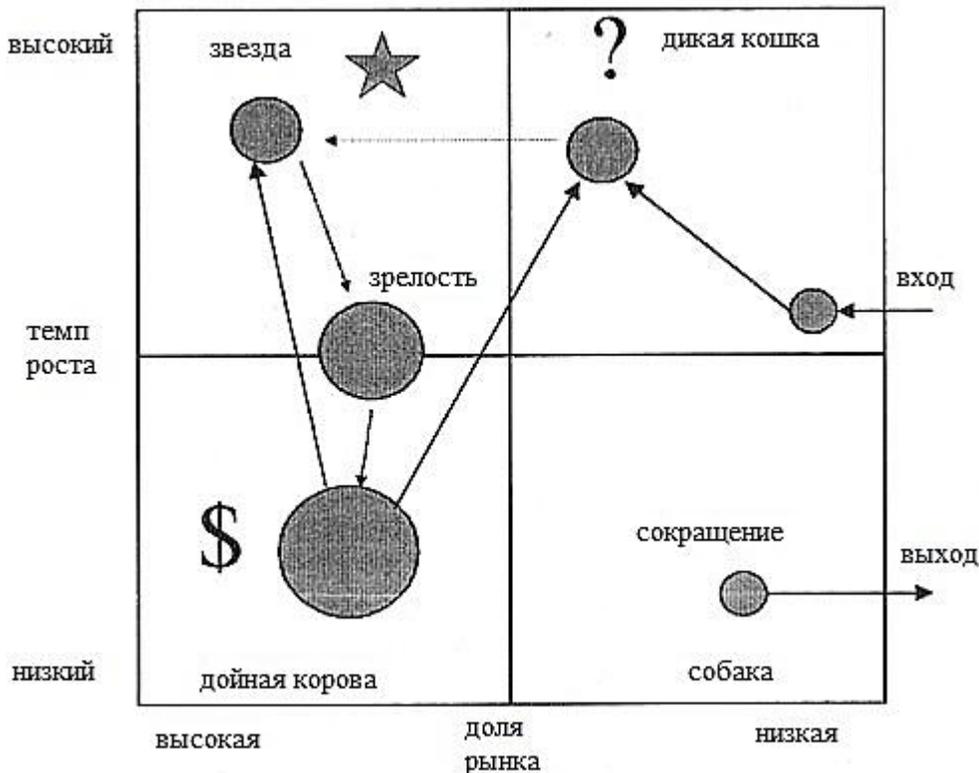


Рисунок 4. Матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ)

В основу двухмерной матрицы положены показатель роста объема спроса и показатель соотношения доли рынка, принадлежащей фирме и конкуренту (размерность соответственно по вертикали и горизонтали).

Матрица БКГ позволяет принять правильные решения по поводу сбалансированности портфеля продукции организации, стратегии развития каждого продукта (СЕБ) в будущем, перераспределения финансовых ресурсов между СЕБ с целью оптимизации портфеля деловой активности.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что внешняя и внутренняя среда организации оказывает серьезное влияние на стратегию развития предприятия и все процессы, протекающие в жизни любых организаций. Современный менеджмент говорит о необходимости постоянно и систематически собирать, и анализировать данные о внешней и внутренней среде.

Глава 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ ПРЯДПРЯТЯ НА ПРЯМЕРЕ ООО «ЛУКОЙЛ-НИЖНЕВОЛЖСКНЕФТЬ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Лукойл-Нишневолжскнефть»

ООО «Лукойл-Нишневолжскнефть» — одно из крупнейших нефтедобывающих предприятий, занимающихся разведкой и разработкой месторождений нефти и газа в акватории Каспийского и Азовского морей. Является 100% дочерним обществом ПАО «Лукойл».

ООО «Лукойл-Нишневолжскнефть» было создано 1 июня 1994 года. В состав группы ОАО «Лукойл» Общество вошло в 1995 году. ООО «Лукойл-Нишневолжскнефть» выполняет функции оператора по реализации морских проектов Компании на Юге России.

ООО «Лукойл-Нишневолжскнефть» ИНН 3444070534, КПП 997150001, юридический адрес: 414000, Российская Федерация, город Астрахань, ул. Адмиралтейская, дом 1, корпус 2.

Промышленная добыча нефти в Нижнем Поволжье началась в 1949 году, а после интеграции в 1996 году в состав нефтяной компании «Лукойл» производственное объединение «Нишневолжскнефть» получило новый импульс к динамичному и эффективному развитию.

Предприятие вошло в состав группы компаний «Лукойл» в 1995 году. С этого момента ключевым для Лукойл-Нишневолжскнефть стал «Каспийский проект», реализуемый в рамках Государственной программы по изучению Каспийского шельфа. С 2003 года Лукойл-Нишневолжскнефть также приступил к изучению и освоению ресурсов Азовского моря. Морские проекты Лукойл в Южном федеральном округе – основа деятельности предприятия сегодня.

С 1995 года приоритетное направление деятельности предприятия – реализация «Каспийского проекта», предусматривающего поиск залежей углеводородного сырья в Каспийском море и их дальнейшую разработку.

Сохранение уникальной природы районов деятельности, активное участие в жизни регионов и создание широких возможностей для сотрудников предприятия – принципы, лежащие в основе планомерного развития ООО «Лукойл-Нижневожскнефть».

Основными видами деятельности Общества являются:

- поиск, разведка и разработка нефтяных и газовых месторождений и других минеральных ресурсов на суше и континентальном шельфе;
- добыча нефти и газа, сопутствующей продукции нефтяных скважин и их подготовка, и переработка.

Организационная структура предприятия ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» является линейно-функциональной, так как наблюдается наличие линейных подразделений, осуществляющих в организации работу, а также специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Далее проведем анализ технико-экономических показателей деятельности ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» по данным, представленным в таблице 2.

Таблица 2

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности

ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневожскнефть»

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Темп роста %	
				2019/ 2018	2019/ 2017
1	2	3	4	5	6

1. Выручка от реализации тыс. руб.	120477001	129421972	221317747	171,00	183,70
2. Себестоимость продукции тыс. руб.	33306332	38138445	62604747	164,15	187,97
3. Затраты на 1 р. продукции руб.	0,28	0,29	0,28	95,99	102,32
4. Среднесписочная численность работников, чел.	754	768	784	102,08	103,98
5. Фонд оплаты и труда руб, тыс. руб.	643765,20	667607,04	688195,20	103,08	106,90
6. Среднегодовая З./п. 1 работника, тыс. руб.	853,80	869,28	877,80	100,98	102,81
7. Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб.	71,15	72,44	73,15	100,98	102,81
8. Производительность труда, тыс. руб.	159783,82	168518,19	282293,04	167,51	176,67

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6
9. Стоимость основных средств тыс. руб.	200545933	255832423	282341710	110,36	140,79
10. Фондоотдача, тыс. руб.	0,60	0,51	0,78	154,95	130,48

11. Фондовооруженность труда 1 раб, тыс. руб.	265976,04	333115,13	360129,73	108,11	135,40
12. Прибыль от продаж тыс. руб.	87 170 669 91283527	158713000	173,87	182,07	
13. Рентабельность реализованной продукции, работ и услуг, %	261,72	239,35	253,52	105,92	96,86
15. Рентабельность (оборота) продаж, %	72,35	70,53	71,71	101,67	99,11

Компания ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» начала получать доходы от добычи и продажи сырой нефти с 2012 года. Выручка от реализации за последний рассматриваемый год значительно увеличилась, чему во многом способствовал режим льготного налогообложения и оказываемая государственная поддержка. Выручка от реализации продукции ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» в 2019 году по отношению к 2018 году выросла на 71%, а в 2019 г. по отношению к 2017 г. рост данного показателя составил 83,7%. Такие результаты удалось достичь благодаря росту объемов добычи нефти.

В абсолютном выражении производственная себестоимость товарных углеводородов за 2019 г. составила 62604747 тыс. руб., это на 87,9% больше 2017 года. А в 2019 году рост себестоимости продукции составил 64,15% от 2018 года. Тем не менее, необходимо отметить, что в 2019 году предприятием было добыто всего 1277062,7 тыс. м³ попутного (нефтяного) газа, использовано на собственные производственно-технологические нужды 1273,8 млн. м³, при этом сожжено на факеле 8450,148 тыс. м³, уровень использования попутного (нефтяного) газа по итогам года составил 99,3%.

Среднегодовая стоимость основных фондов в 2019 году относительно 2017 года увеличилась на 40,79%, а в 2019 году по отношению к 2018 году рост данного показателя составил 10,36%. Фондоотдача в 2019 году относительно 2018 года увеличилась на 54,95%, а в 2019 году по отношению к 2017 году данный показатель вырос на 30,48%.

Списочная численность на 31 декабря 2019 г. без временных (замещающих) работников составила 768 человек. Списочная численность работающих ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» на 01.01.2020 составила 784 человека. Фактический фонд заработной платы в 2019 г. составил 702,24 млн. рублей, что на 3,4% больше уровня 2018 года.

В 2019 году произошло увеличение производительности труда на одного работающего на 67,51% по сравнению с показателем 2018 года, в отчетном году производительность труда составила 282293,04 тыс. руб.

Прибыль от реализации продукции в 2019 году увеличилась по отношению к 2018 году на 73,87%.

В 2019 году по отношению к 2017 году на предприятии ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» произошло снижение показателя рентабельности продаж до 71,71%, или на 0,9%. Снижение данного показателя связано, прежде всего, с ростом себестоимости. Несмотря на уменьшение показателей рентабельности финансово-экономическую деятельность предприятия ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» можно охарактеризовать, как успешную.

2.2. Анализ внешней и внутренней среды организации

ООО «Лукойл-Нижневожскнефть»

Северный Каспий является одним из ключевых регионов роста добычи нефти и газа в ближайшей перспективе для российской нефтяной промышленности в целом. ПАО «Лукойл» - первая и единственная компания, разрабатывающая на текущий момент российский шельф Каспийского моря.

Миссия ООО «Лукойл-Нижневожскнефть»: предоставлять потребителям энергоресурсы высокого качества, вести бизнес честно и ответственно, заботиться о сотрудниках и быть лидером по эффективности, обеспечивая долгосрочный и сбалансированный рост Компании.

Стратегическая цель ООО «Лукойл-Нижневожскнефть»: стать крупным международным игроком российского происхождения, обладающим регионально диверсифицированным портфелем активов по всей цепочке создания стоимости,

активно участвуя в развитии регионов, обладая высокой социальной и экологической ответственностью.

SWOT-анализ – это одна из важнейших диагностических процедур, которую можно рассматривать как важную для любой организации технологию оценки исходного состояния, иезадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия.

Предприятие ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» имеет ряд сильных сторон, которые являются главными достоинствами, на которых могла бы основываться производственная стратегия предприятия.

Все слабые стороны лишают предприятие возможности использовать отдельные перспективы отрасли. Слабые стороны, делают ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» уязвимым в конкурентной борьбе на внешнем рынке и правильно выбранная производственная стратегия должна сгладить эти слабые стороны.

Таблица 3

SWOT - анализ ООО «Лукойл-Нижневожскнефть»

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВНУТРЕННИЕ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- признанный лидер внутреннего и внешнего рынка нефти и газа
- хорошее впечатление, сложившееся о предприятии у клиентов и покупателей
- хорошо проработанная функциональная стратегия
- более низкие издержки, чем у конкурентов
- хорошо поставленная организация стимулирования сбыта и рекламы
- современное оборудование
- умение избежать сильного давления со стороны конкурентов
- долгосрочные связи с основными партнерами
- выход на внешний рынок
- полная компетентность руководства в ключевых вопросах
- превосходные технологические навыки персонала

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВНЕШНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

- способность выйти на новые рынки или сегменты рынка
- прочно утвердиться на внешнем рынке
- пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворить больше потребностей клиентов и покупателей
- пути улучшения качества нефтепродуктов
- способность использовать навыки и технологическое ноу-хау в новых видах продукции или в повышении качества нефтепродуктов
- вертикальная интеграция (добыча и переработка сырья)
- возможность быстрого развития в связи с резким увеличением спроса нефтепродуктов на мировом рынке
- ослабление позиций фирм конкурентов
- появление новых технологий
- снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках

Продолжение таблицы 3

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВНУТРЕННИЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- нет четкого стратегического развития
- отсутствие определенных способностей и навыков в маркетинговой деятельности
- неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности
- внутренние производственные проблемы
- низкая прибыльность производства
- плохо зарекомендовавшая себя стратегия
- недостаточный имидж на рынке
- отставание в области исследования и разработок
- качество нефтепродуктов ниже, чем у основных конкурентов
- выход на рынок только через посредников
- себестоимость некоторых видов продукции выше, чем у основных конкурентов
- слишком узкий ассортимент продукции
- недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ

- неблагоприятное изменение мировых цен на нефть
- растущая требовательность покупателей и клиентов
- высокая перевозная плата и отсутствие подвижного состава
- повышение экологических требований к производству и транспортировке нефтепродуктов
- уменьшение спроса на автомобильный бензин в связи с увеличением стоимости автомобилей, либо переходом автомобилей на другие виды топлива
- увеличение таможенных пошлин
- дорогостоящие законодательные требования
- неблагоприятные демографические изменения
- изменение потребностей покупателей
- неблагоприятное изменение курсов иностранных валют

По результатам выполненного анализа можно сказать, что угроза банкротства для предприятия маловероятна.

Возможности отрасли, которые может использовать предприятие со своими ресурсами отражены в первой части таблицы.

Способность использовать навыки и технологическое ноу-хау в новых видах продукции или в повышении качества нефтепродуктов и появление новых технологий – наиболее наилучшие внешние возможности. Внешних угроз, больше всего должно опасаться руководство. Чтобы обеспечить надежную защиту, руководство должно прибегнуть к кардинальным стратегическим изменениям. Если руководство предприятия не знает его сильных и слабых сторон, не представляет себе внешних возможностей и не подозревает об угрозах, оно не в состоянии разработать стратегию, соответствующую положению предприятия. SWOT – анализ является необходимым компонентом стратегической оценки положения предприятия.

PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут оказать существенное влияние на стратегию развития компании.

Таблица 4

PEST-анализ для ООО «Лукойл-Нижневожскнефть»

Р (Политическая среда)

- введение против России режима санкций со стороны ряда европейских западных стран, вызывая: ухудшение отношений с возможными партнёрами, откладываются на неопределенный срок контракты по реализации новых мощностей; сохранение ограниченного доступа к внешнему финансированию и использованию импорта высокотехнологичной продукции;

сохранение ограниченного доступа к внешнему финансированию и использованию импорта высокотехнологичной продукции;

- отмечается относительная политическая нестабильность.

Е (Экономическая среда)

- динамика спроса на мировом рынке энергоносителей определяется перспективами роста мировой экономики, ожидается увеличение спроса на нефть;

снижение привлекательности осуществления инвестиций в развитие газовой отрасли из-за нестабильной экономической ситуации в стране, за последнее время отмечался рост процентных ставок по нефтегазовой отрасли из-за нестабильной экономической ситуации в стране, за последнее время отмечался рост процентных ставок по привлекаемым кредитам;

- в расчёте на возможность дальнейшего роста цен на нефть и улучшение макроэкономической стабильности согласно базовому и оптимистическому прогнозу ожидается снижение темпов инфляции, стабилизация цен на сырьё и материалы;
- возрастает значимость проектов по добычи нефти и попутного газа.

S (Социальные факторы)

- снижение реальных денежных доходов населения, процент людей с достаточным уровнем дохода по-прежнему остается невелик;
- роль образования повышается, все больший приоритет приобретает высшее образование, несмотря на потребность национальной экономики в рабочих профессиях;
- естественный прирост в России отмечается на отрицательном уровне, хотя в последнее время наблюдается, хоть и не проявляемая повсеместно тенденция к увеличению рождаемости.

Г (Технологические факторы)

- скорость изменения новых технологий не очень высокая, однако, адаптируются они довольно быстро, последнее время отмечается повышенный интерес к разработке рационалистических решений;
- технологические усовершенствования, инновационные идеи по организации производства в других странах закупаются для использования и организации добычи нефти и попутного газа в России.

По результатам PEST-анализа, можно сделать следующие выводы, в целом прогноз по политической среде в некоторой степени сдерживает развитие нефтегазовой отрасли, благодаря осуществляемой политике со стороны государства происходит «заморозка» проектов развития газотранспортной системы.

Экономическая среда показывает, что в расчёте на возможность дальнейшего роста цен на нефть и улучшение макроэкономической стабильности согласно базовому и оптимистическому прогнозу ожидается снижение темпов инфляции, стабилизация цен на сырье и материалы. Возрастает значимость проектов по производству и поставкам нефти и попутного газа. Прогноз по социальным факторам на ближайшее будущее благоприятен, потребность общества в энергоресурсах растёт.

Новые технологии в нефтегазовой отрасли развиваются довольно быстро, появляющиеся виды инновационных предложений по повышению эффективности предприятий задействованных в отрасли, достаточно быстро адаптируются, технологические факторы могут оказать значительное влияние на отрасль.

Следующим этапом проведения анализа является анализ влияния внешних факторов на деятельность ООО «Лукойл-Нижневожскнефть».

Таблица 5

Влияние факторов внешней среды на производственную деятельность ООО «Лукойл-Нижневожскнефть»

Факторы	Возможное влияние на деятельность ООО «Лукойл-Нижневожскнефть»
1	2
• Политико-правовые факторы	
1. Несовершенная и сложная налоговая система.	1. Повышение налога для монополистов приводит к повышению издержек предприятия, а так же невыгодность развития внутреннего рынка России в связи с пониженными ставками на сырье.
2. Разрыв привычных экономических связей	2. Данный фактор не применим к предприятию ООО «Лукойл-Нижневожскнефть»
3. Санкции	
4. Сокращение числа постоянных покупателей.	

Продолжение таблицы 5

1

2

- Экономические факторы

- | | |
|--|--|
| 1. Изменение ставки Налога на добавленную стоимость. | 1. Вынуждение экспортировать нефтегазовые продукты за рубеж, обосновывается это – повышенной ставкой на ресурсы. |
| 2. Увеличение тарифов естественных монополий. | 2. Увеличение производственных издержек и удорожание продуктов нефте- и газодобычи. |
| 3. Падение цен на энергоносители | |

- Социокультурные факторы

- | | |
|---|--|
| 1. Снижение доходов населения. | 1. Необходимость работы над программками лояльности. |
| 2. Курс на экологичность и отказ от углеводородов | 2. Необходима разработка альтернативных стратегий. |

- Технологические факторы

- | | |
|---|---|
| 1. Использование в практике новых технологий добычи и транспортировки | 1. ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» нуждается в более модернизированном оборудовании, с целью уменьшения издержек. Для достижения данной цели происходит привлечение капитала в развитие науки и техники фирмы. |
|---|---|

На основе проведенного анализа можно сделать соответствующие выводы. ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» – не только один из важнейших участников мировых энергетических рынков, способных внести значительный вклад в их стабилизацию и обеспечение глобальной энергетической безопасности, но и организация, чья деятельность имеет большое социальное значение для огромного количества людей.

Постоянная борьба ведется на рынке автомобильных бензинов России. К числу основных конкурентов ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» поставляющим аналогичную продукции в страны дальнего и ближнего зарубежья относятся:

- ПАО «Газпром»,
- ПАО «Тюменская нефтяная компания»,
- ПАО «Роснефть»,
- ПАО «Сибнефть»,
- ПАО «Сургутнефтегаз».

С этими участниками рынка ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» ведет борьбу за потребителя на внешнем рынке. Для этого применяется имеющиеся возможности и все средства в конкурентной борьбе. Основными факторами, которые влияют на конкурентоспособность, являются:

- цена, которая зависит от высоких цен на энергоносители, комплектующие, сырье и материалы, налоги и инфляционные процессы в стране;
- сокращение времени на добычу нефти и попутного газа;
- технологии, использованные при добыче нефти и попутного газа;
- тактика и стратегия по реализации продукции.

Факторы экономические (угроза высоких темпов инфляции, спад производства и установление высоких налоговых ставок), политические (снижение стабильности в обществе, стратегическое направление политики правительства на развитие нефтегазовой отрасли) и международные (либерализация ВЭС, в частности возможность выхода на внешний рынок) оказывают наибольшее влияние на предприятие ООО «Лукойл-Нижневожскнефть».

При сопоставлении проведенного SWOT и PEST можно выявить следующее: Основными угрозами предприятия являются - ожидание высоких темпов инфляции, спад производства, сложности в привлечении финансовых ресурсов, высокие налоговые ставки и неплатежи. Возможности предприятия состоят из: свободы выбора сфер и направлений деятельности предприятия, стратегическое направление политики правительства на развитие нефтегазовой отрасли. Что же касается конкурентоспособности предприятия ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» на нефтегазовом рынке, то ее повышение связано с дальнейшим увеличением объемов добычи на основе расширения фонда скважин. Такая производственная стратегия развития определена «Генеральной схемой развития Общества на период до 2021 г.», которой запланировано выделение соответствующих инвестиций на развитие нефтепромышленного комплекса.

Как показали результаты предшествующего анализа, текущей производственной стратегией ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» является стратегия

концентрированного роста и в частности стратегия усиления позиции на внешнем рынке (горизонтальной интеграции).

На сегодняшний день открыто 8 крупных многопластовых нефтегазоконденсатных месторождений: имени Ю. Корчагина, Хвалынское, 170-ый км, Ракушечное, Западно-Ракушечное, Сарматское, Центральное и имени В. Филановского, суммарные извлекаемые запасы которых превышают 1 млрд. 870 млн. тонн условного топлива. Компания ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» уделяет особое внимание развитию ресурсного потенциала этого региона. За счет доразведки в регионе увеличение доказанных запасов углеводородов Компании в 2017 году по международным стандартам составило 109 млн. барр. (+14,9% к 2011 году).

Месторождение имени

В. Филановского является наиболее крупным в данном регионе, к тому же в отличие от ранее открытых месторождений оно является преимущественно нефтяным. Основные производственные показатели по добыче нефти и газа представлены в таблице 6.

Таблица 6

Основные производственные показатели ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» по добыче нефти и газа

Показатели	2017	2018	2019	2019
	факт	факт	факт	план
1. Добыча нефти тыс. тонн	1371,66	1460,4	1660,5	1962,1
2. Добыча газа млн. м ³ (использование попутного газа)	1285,51	1579,9	2284,5	2559,4
3. Сдача товарной нефти тыс. тонн	1118,7	1466,0	1632,4	1959,3
4. Уровень использования газа %	22	91,9	99,5	98

За отчетный 2019 год компанией ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» фактически добыто нефти 1660,5 тыс. тонн, газа 2284,5 млн. м. куб., сдано товарной нефти транспортной организации в общем объеме 1632,4 тыс. тонн нефти. Нефть через Морской перегрузочный комплекс (МПК) «Юрий Корчагин» отгружалась танкерами в Махачкалинский морской порт с дальнейшей перевалкой через резервуарный парк АО «Дагнефтепродукт» в систему магистральных нефтепроводов ПАО «АК «Транснефть».

Добыча нефти в 2019 году с учетом вводимых новых скважин запланирована на уровне 1962,1 тыс. тонн, добыча газа на уровне 2559,4 млн. м. куб. и сдача товарной нефти 1632,4 тыс. тонн. Рост добычи нефти и газа связан с вводом новых скважин в эксплуатацию.

Рассмотрим показатели деятельности ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» за 2019 год в сравнении с 2017-2018 годами (табл. 7).

Таблица 7

Анализ основных контрольных показателей по производству

Наименование показателя	Ед. изм.	2017	2018	2019 год		Отклонение факт 2019 г. - пересчет плана 2019 г.		
		год	год	план	пересчет плана	факт	+,-	%
		факт	факт					
Объем добычи углеводородов	млн. тут	0,1	0,8	1,2	1,2	1,7	0,5	41,2%
Объем добычи нефти	млн. т	0,1	0,3	0,8	0,8	0,8	0,0	0,9%

Объем добычи газа	млрд. м3	0,0	0,5	0,4	0,4	0,9	0,5	121,7%
Коэффициент утилизации попутного нефтяного газа	%	22,0%	91,9%	99,0%	99,0%	99,5%	0,5	0,5%
Удельный расход электроэнергии на 1 кВт- тонну добытой жидкости	кВт- ч/т	41,9	12,5	11,7	11,7	11,5	-0,2	-1,8%
Производственная себестоимость 1 тонны товарных углеводородов	руб./ тут	7398,5	4292,1	2226,0	1 921,1	1381,8	-539,3	-28,1%
Общие и административные расходы	млн. руб.	215,6	596,8	609,2	602,5	592,3	-10,2	-1,7%
Операционный доход (ЕБИТДА)	млн. руб.	-174,1	2127,2	7486,9	6 976,9	7074,6	97,6	1,4%
Производительность труда	тут/ чел.	151,7	1666,5	1729,2	1 729,2	2658,7	929,5	53,8%
Инвестиционные расходы	млн. руб.	10904,8	10510,9	15833,3	17 485,9	15911,8	-1574,0	-9,0%

Ввод инвестиционных объектов	млн. руб.	16674,2	5264,2	9469,0	7 715,9	7636,1	-79,8	-1,0%
Рентабельность на задействованный капитал	%	-1,4%	-1,8%	2,2%	1,9%	2,9%	1,0	52,6%

За 2019 год план по добыче углеводородов перевыполнен на 41%, при этом план по добыче нефти перевыполнен на 1%, а план по добыче газа перевыполнен на 122%.

Плановые показатели по «Утилизации попутного газа», «Удельному расходу электроэнергии на 1 тонну жидкости», «Операционному доходу», «Производительности труда» и «Рентабельности на задействованный капитал» выполнены. При этом экономия по «Производственной себестоимости товарных углеводородов без НДС, ГРП, амортизации и налога на имущество» составила 28,1%, по Общим и административным расходам 1,7%.

Инвестиционные расходы в 2019 году выполнены на 91%. Фактический «Ввод инвестиционных объектов» выполнен на 99%.

Составляющими организационно-технического уровня предприятия являются, прежде всего, уровень применяемой техники и технологии.

Динамика затрат на приобретение оборудования в течение 2017-2019 гг. представлена в таблице 8.

Таблица 8

Динамика затрат на приобретение оборудования

Наименование	Ед.изм	2017	2018	2019 год		2020 год
		год	год	план	факт	план
		факт	факт	план	факт	

Общие затраты на ОНСС, в том числе:	млн. руб.	240,9	324,6	403,3	249,9	439,7
Основное скважинное оборудование	млн. руб.	122,2	159,9	242,5	167,5	372,5
Прочее	млн. руб.	118,7	164,7	160,8	82,4	67,2

Затраты на приобретение оборудования в 2019 году составили 167,6 млн. руб. В отчетном году закуплена НКТ с переводниками (на 47,3 млн. руб.), фонтанная арматура производства «ФМС» (на 66,3 млн. руб.) и ВСО верхнего заканчивания (на 53,9 млн. руб.). В 2019 году вся НКТ приобретена отечественного производителя (ТМК – трубная металлургическая компания). Общая сумма затрат ОНСС под ввод новых скважин в 2020 году по плану составит 372,5 млн. руб.

Динамика затрат на сервисное обслуживание нефтепромыслового оборудования представлена в таблице 9.

Таблица 9

Динамика затрат на сервисное обслуживание нефтепромыслового оборудования

Наименование работ	2017 факт млн. руб.	2018 факт млн. руб.	2019 план млн. руб.	2019 факт млн. руб.	Отклонение от плана млн. руб.	2020 план млн. руб.	Отклонение плановых затрат 2019 г. от фактических 2018 г., млн. руб.
--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	-------------------------------	---------------------	--

Сервисное обслуживание нефтепромыслового оборудования	12,6	19,6	62,1	57,9	-4,2	58,7	+0,8
Ремонт трубной продукции						5,0	+5,0
Итого			62,11	57,9	-4,2	63,7	+5,8

Увеличение плановых затрат 2019 году по сравнению с фактическими затратами 2018 года составляет 5,8 млн. рублей и связано в основном с заключением договора по теме: «Ремонт трубной продукции» на 5 млн. рублей.

В современных условиях производства эффективность использования производственных фондов, сырья, улучшение качества и структуры выработанной продукции зависят как от количества работающих, так и от уровня их квалификации. В соответствии с действующим законодательством предприятия сами определяют общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, утверждают штаты. Неукомплектованность персонала нередко оказывает отрицательное влияние на качество и динамику объёма продукции.

К основным объектам такого анализа относятся: изучение состава и структуры промышленно-производственного персонала, обеспеченность хозяйствующего субъекта рабочими, административно-управленческим персоналом и специалистами, обеспеченность квалификационного и профессионального состава рабочих, изучение движения рабочей силы. Структура персонала зависит от особенностей производства; номенклатуры изделий; специализации производства; масштабов производства. Удельный вес каждой категории работающих меняется с развитием техники, технологии, организации производства.

В 2019 году ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» продолжало проводить работу по поиску новых направлений совершенствования структуры предприятия в соответствии с принципами специализации, унификации, стандартизации и внедрения новых систем, повышающих производительность труда по направлению

деятельности.

В таблице 10 приведены данные о составе и структуре производственно-промышленного персонала (ППП), в том числе административно-управленческим персоналом и специалистами.

Таблица 10

Планирование обеспеченности персоналом ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» по категориям за 2017-2019 гг.

Кадры	2017 год	2018 год	2019 год		Абс. откл. от плана
			План	Факт	
Численность персонала, в том числе	754	768	816	784	-48
рабочие	173	181	205	193	-12
Руководители и специалисты	570	575	593	579	-14
служащие	11	12	18	12	-6

Списочная численность работающих ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» на 01.01.2020 составила 784 человека, в том числе руководителей и специалистов – 579 человек, служащих – 12 человек, рабочих – 193 человека (рисунок 5).

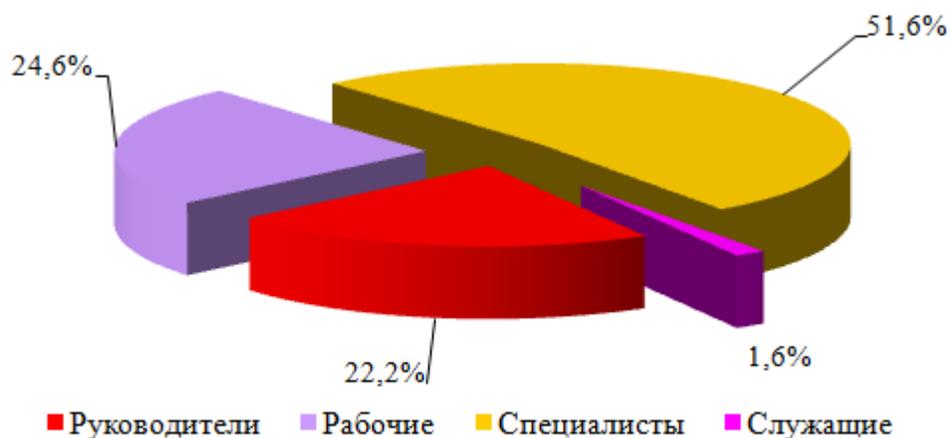


Рисунок 5. Состав списочной численности по категориям

По сравнению с 2018 годом списочная численность ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» увеличилась на 16 человек. Наглядно изменение списочной численности компании можно проследить с помощью графика на рисунке 6.

Рисунок 6. Динамика численности персонала ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» за 2017-2019 гг.

Отклонение фактической численности от первоначальной плановой составило 48 единиц, в том числе 9 единиц по службе капитального строительства, 20 единиц по участку месторождения имени В.Филановского, 6 единиц по управленческому персоналу, 6 единиц по службе бурения, 3 единицы по региональному корпоративному центру.

Из числа принятых в 2019 году работников 60,0% составляют специалисты в возрасте до 30 лет. Средний возраст работающего сотрудника по сравнению с 2018 годом не изменился и составляет 36 лет (таблица 11).

Таблица 11

Анализ персонала по возрасту

Возраст	2018 год	2019 год	Отклонение
---------	----------	----------	------------

Кол-во (чел.)	% к общей численности	Кол-во (чел.)	% к общей численности	Кол-во (чел.)	% к общей численности
до 30 лет	278	36,9	280	36,5	2 0,72
31-40 лет	249	33,8	262	34,8	13 5,22
41-50 лет	132	17,2	134	17,1	2 1,51
51 лет и старше, из них:	92	12,1	91	11,7	-1 -1,08
-женщин 55 лет и старше	9	1,3	9	1,2	0 0
-мужчин 60 лет и старше	8	1,2	8	1,1	0 0
Итого	768	100	784	100	16 2,08

В Обществе по состоянию на 01.01.2020 работает 600 (79,6%) работников с высшим образованием, из них 13 имеют кандидатскую ученую степень.

В результате проведенного анализа внутренней среды было установлено, что деловой портфель ООО «Лукойл-Нижеволжскнефть» состоит из следующих стратегических бизнес - единиц.

СЕБ 1 – добыча сырой нефти,

СЕБ 2 – добыча попутного газа,

СЕБ 3 – монтаж, ремонт и демонтаж буровых вышек,

СЕБ 4 – разделение и извлечение фракций из нефтяного газа,

СЕБ 5 – геологоразведочные работы.

Следующим шагом на этапе стратегического управления «Анализ и выбор стратегии» является проведение портфельного анализа.

Основой портфельного анализа являются портфельные матрицы. Портфельный анализ проведем по бостонской матрице (рисунок 7).

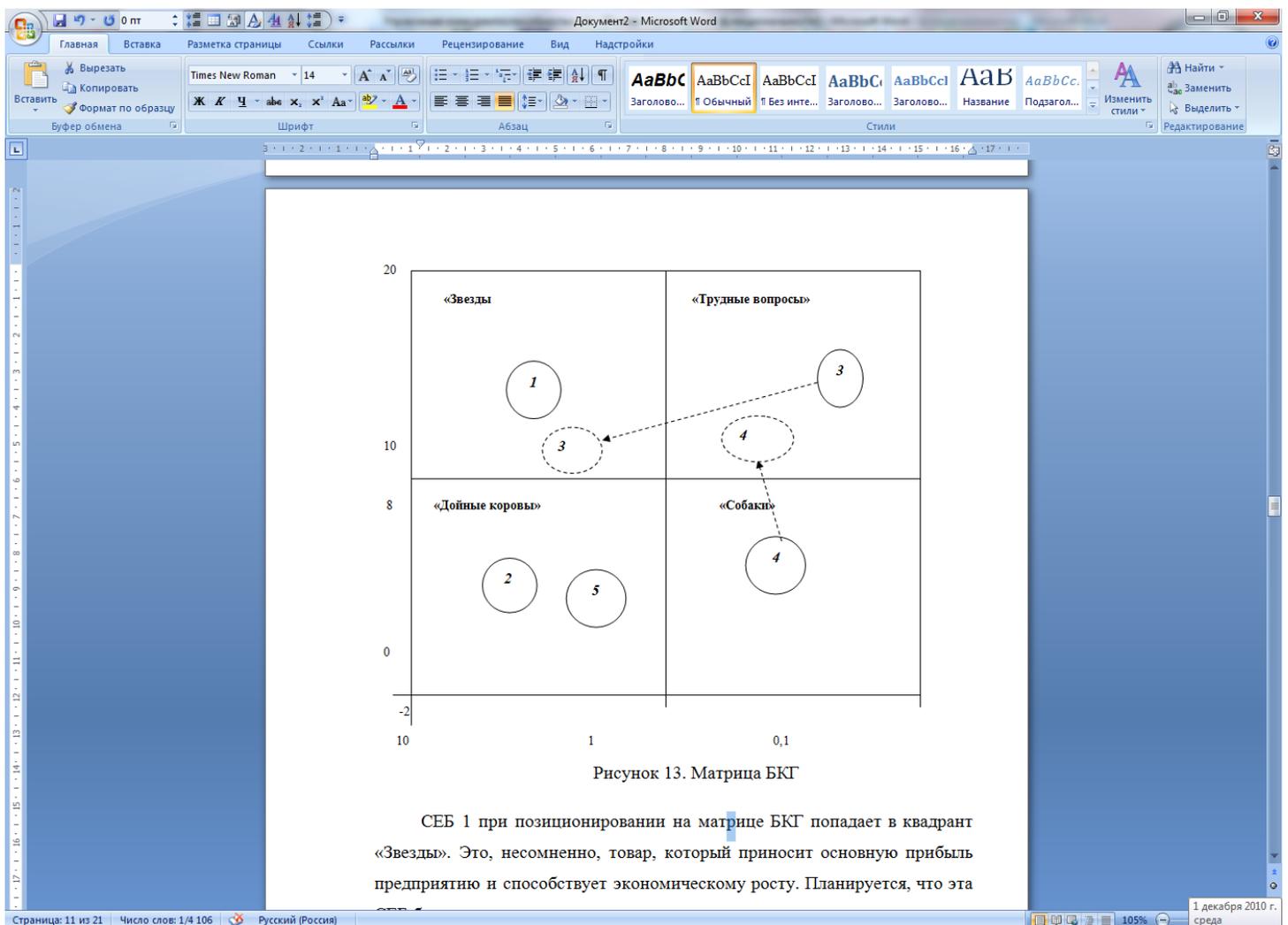


Рисунок 7. Матрица БКГ ООО «Лукойл-Нижневожскнефть»

Данный рисунок 7 наглядно демонстрирует, что СЕБ 1 «добыча сырой нефти» при позиционировании на матрице БКГ попадает в квадрант «Звезды». Это, несомненно, продукт, который приносит основную прибыль предприятию ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» и способствует экономическому росту.

Планируется, что эта СЕБ будет и дальше держать свои позиции на прежнем уровне.

Бизнес-единицы «добыча попутного газа» (СЕБ 2) и «Геологоразведочные работы» (СЕБ 5) попали в квадрант «Дойная корова». Они переживают период зрелости, в незначительной степени способствуют экономическому росту, не нуждаются в инвестициях, приносят прибыль, которая используется на финансирование «Трудных вопросов».

СЕБ 3 («Монтаж, ремонт и демонтаж буровых вышек») при позиционировании попало в квадрант «Трудные вопросы». Услуги по монтажу, ремонту и демонтажу буровых вышек, нуждающийся в рекламе, в продвижении на рынок, хотя и просит пока стабильную прибыль, но нуждается в пересмотре технологических норм, что, несомненно, повысит качество услуг и сделает их конкурентоспособными как на внутреннем, так и внешних рынках, в будущем может стать «Звездой».

СЕБ 4 («Разделение и извлечение фракций из нефтяного газа») попало в квадрант «Собака». Эта СЕБ, которая не способствует экономическому росту, производство очень трудоемкое. Процесс переработки попутного газа заключается в разделении его на узкие фракции и выделении из них индивидуальных углеводородов в соответствии с их назначением, то есть технология такова, что ее нельзя исключить из производственного процесса, но можно сделать производство рентабельным. Поэтому руководство планирует в дальнейшем переместить ее в квадрант «Трудные вопросы».

Начавшаяся реализация Генеральной схемы развития позволит ООО «Лукойл-Нижеволжскнефть» и ПАО «Лукойл» в целом достигнуть новых рубежей при стабильном экономическом росте охватывая и расширяя внешние рынки.

Операция «обсуждение и выбор альтернатив». Позволила выявить, что для повышения конкурентоспособности и обеспечения устойчивой, эффективной деятельности предприятию ООО «Лукойл-Нижеволжскнефть» необходимо осуществить реконструкцию производства и промысла, расширение производства, компьютеризацию технологических процессов, строительство ТЭЦ, геологоразведка и бурение, а также проведение новых научно-исследовательских работ.

Большая часть из этих предложений разработана «Генеральной схемой развития ООО «Лукойл-Нижеволжскнефть» на период до 2021 г.», предусматривающая инвестиции на строительство объектов, реконструкцию и техническое

переворужения предприятия.

2.3. Разработка направлений развития ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» в условиях внешней и внутренней среды

В настоящее время Российские нефтяные компании спешат довести качество производимых бензинов до уровня, предусмотренного техническим регламентом.

Один из самых дешевых способов увеличения выпуска высокооктановых компонентов с улучшенными экологическими характеристиками — изомеризация бензиновых фракций.

Принимая во внимание, что в отечественной нефтедобыче деструктивные процессы преобладают над процессами облагораживания, следует отметить, что процесс изомеризации в данном случае является одним из самых рентабельных способов получения компонентов высокооктановых бензинов с улучшенными экологическими свойствами. Необходимость ускоренного внедрения процессов изомеризации и повышения их производительности обусловлена ожиданиями ВИНК, связанными с принятием нового технического регламента, ужесточающего экологические требования к автомобильным бензинам, включая ограничения по уровню давления насыщенных паров, содержанию ароматических соединений и бензола. В рамках реализации долгосрочной стратегии ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» не перестает проводить реконструкцию и модернизацию производства.

В целях поддержания пластового давления (ППД) рекомендуется обеспечить обратную закачку попутно добываемого газа через три газонагнетательные скважины в полном объеме (за минусом газа на собственные нужды). За счет этого обеспечивается прирост в добыче нефти в объеме 830 тыс. т.

В целях ограничения притока прорывного газа в добывающей скважине предлагается применить адаптивные устройства регулирования притока (АСРП) - устройства, способные подстраиваться под изменяющиеся со временем характеристики притока жидкой или газообразной фазы.

Работа адаптивного устройства контроля притока происходит следующим образом.

При превышении определенного (заданного) значения расхода на клапане, клапан закрывается. При этом, изменяется тракт течения и поток направляется в следующее дроссельное кольцо.

Гидравлическое сопротивление системы возрастает и расход жидкости снижается. Если расход опять превосходит необходимую величину, то закроется последующий клапан. Одним из важнейших преимуществ адаптивной системы является гарантированное нахождение системы в известном положении. Открытие всех клапанов можно обеспечить повышением давления в стволе скважины. После чего происходит перенастройка всей системы заканчивания под изменившиеся условия добычи. При этом исключается самопроизвольное открытие (закрытие) системы без подачи внешнего давления раскрытия.

Предложенная адаптивная система контроля притока может использоваться для решения следующих задач:

- выравнивания профиля притока в горизонтальных скважинах;
- ограничения притока из суперколлектора (зон с повышенной проницаемостью или трещиноватостью);
- ограничения водопритока;
- снижения дебита газа из зон прорыва.

Уникальностью адаптивной системы контроля притока является ее возможность подстраиваться под изменяющиеся условия околоскважинной зоны (интенсивность притока). Также, система позволяет ограничивать приток из интервала на определенном уровне, что решает проблему прорывов воды и газа.

Таким образом, система контроля притока дает возможность настроить оптимальную работу скважины с помощью системы закачивания на протяжении всего времени эксплуатации.

Эффективность применения фильтр беспроводный с системой регулирования притока и новых методов повышения коэффициента извлечения нефти (КИН) с использованием адаптивного устройства контроля притока и интенсификации добычи нефти путем обратной закачки попутно добываемого газа и прогноз их применения представлены в таблице 12.

Таблица 12

Эффективность применения предложенных мероприятий

Прогнозный период по проекту

Показатели	Период до составления проекта	Прогнозный период			Итого за прогнозный период	Прирост КИН, доли ед.
		2020 г.	2021 г.	2022 г.		
1. Бурение новых горизонтальных скважин						
а) число пробуренных скважин	10	4	4	4		
б) дополнительная добыча нефти, тыс. т.	728	625	665	670	1950	0,034
2. Закачка газа в газовую шапку неокома						
Дополнительная добыча нефти, тыс. т.	-	70	245	285	600	0,01
Всего дополнительная добыча нефти, тыс. т.	728	695	910	955	2550	0,044

В связи с предложенными рекомендациями по совершенствованию производственной стратегии ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» необходимо

отметить, что имеющиеся технические средства для отображения оперативной производственной информации требуют совершенствования. В настоящее время используемые Компанией носители информации не позволяют быстро и с минимальными затратами труда менять отражаемую информацию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любое предприятие находится в постоянном обмене с окружающей средой. Организационная среда – это элементы и факторы, которые окружают любую организацию, и влияет на процессы, которые в ней протекают. Она является источником, который обеспечивает организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на требуемом уровне.

Стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития фирмы, которое касается сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри нее, а также позиции фирмы в окружающей среде, приводящие ее к поставленным целям.

Предприятие ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» имеет ряд сильных сторон, которые являются главными достоинствами, на которых могла бы основываться внутренняя среда предприятия.

Все слабые стороны лишают предприятие возможности использовать отдельные перспективы отрасли. Слабые стороны, делают ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» уязвимым в конкурентной борьбе на внешнем рынке и правильно выбранная стратегия развития должна сгладить эти слабые стороны.

Стратегия развития ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» в условиях внешней и внутренней среды может быть осуществлено с помощью внедрения более надежных мобильных и носимых средств радиосвязи, более удобных для сбора и передачи информации средств проводной связи, средств телеконтроля и автоматического регулирования режимов производственных процессов и средств вычислительной техники.

Исходя из проведенных в данной работе расчетов, можно сделать выводы, что мероприятия по совершенствованию стратегии ООО «Лукойл-Нижневожскнефть» достаточно эффективны, способны не только повысить прибыль, но и подучить конкурентное преимущество.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Белоусова И.В. Роль малого предпринимательства в социально-экономическом развитии национальной экономики // Формирование инновационной экономики будущего: материалы международной научно-практической конференции (31 января 2019 г.) / Отв. ред. А.А. Зарайский. – Самара: Издательство ЦПМ «Академия Бизнеса», 2019. – 116 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник, 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2018. – 296 с.
3. Гавриленко Т.Ю., Белоусова И.В. Современные бизнес-технологии в экономической системе // Материалы Ивановских чтений. –2018. – № 1(10). – С. 157-162.
4. Гапоненко А.Л. Менеджмент: учебник для вузов / Под общ. ред. А. Л. Гапоненко. – М.: Юрайт, 2020. – 398 с.
5. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – М.: Юрайт, 2020. – 290 с.
6. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – №11. – С. 14-18.
7. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. Учеб. пособие. – М.: Дело, 2017. – 194 с.
8. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2019. – 272 с.
9. Дубинина Н.А. Методы и модели оценки конкурентоспособности предприятия: монография. – Астрахань: Изд-во АГТУ, 2019. – 148 с.
10. Егорова М. С., Ларина К. В. Анализ рыночной среды: покупатели и конкуренты. SWOT-анализ // Молодой ученый. – 2019. – №10.4. – С. 55-58.
11. Иванова И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – М.: Юрайт, 2020. – 305 с.
12. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 469 с.
13. Капицкая О.В., Белоусова И.В. Управление инвестиционными процессами в России // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2017. – № 4. – С. 11-14.
14. Качалкина К. Г. Маркетинговые стратегии в нефтегазовой отрасли // Экономическая наука и практика: материалы IV междунар. науч. конф. – Чита:

- Молодой ученый, 2019. – С. 46-49.
15. Ковальчук Г.А. Развитие системы переквалификации работников промышленности // Горизонты экономики. – 2018. – № 6 (40). – С. 50-53.
 16. Козицына А.В. Инструменты повышения уровня качества и конкурентоспособности продукции // Вестник магистратуры. – 2018. – № 5(32). – С.76-80.
 17. Куприянов Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления: учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 208 с.
 18. Лысоченко А.А., Свиридов О.Ю. Теоретические основы стратегического управления: Учебник / А.А. Лысоченко, О.Ю. Свиридов. – Ростов н/Д.: Содействие-XXI век, 2018. – 420 с.
 19. Макарова Л.В. Инструменты качества. Практикум. – Пенза: ПГУАС, 2019. – 115 с.
 20. Макарова Л.В. Управление качеством и повышение конкурентоспособности продукции промышленных предприятий: монография. – Пенза: ПГУАС, 2019. – 192 с.
 21. Мардас А.Н. Основы менеджмента. Практический курс: учебное пособие для среднего профессионального образования / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 175 с.
 22. Мельников В. П. Исследование систем управления: учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе. – М.: Юрайт, 2020. – 447 с.
 23. Менеджмент: методы принятия управленческих решений: учебное пособие для среднего профессионального образования / П. В. Иванов [и др.]; под ред. П. В. Иванова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 276 с.
 24. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его успешность / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. – 715 с.
 25. Реброва Н. П. Основы маркетинга: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. П. Реброва. – М.: Юрайт, 2020. – 277 с.
 26. Русецкая О. В. Теория организации: учебник для академического бакалавриата / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. – М.: Юрайт, 2019. – 391 с.
 27. Шапкин И.Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Под общ. ред. И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 384 с.
 28. Экономический словарь / А.И. Архипов, С.А. Балашов, Е.Г. Багудина; отв. ред. А.И. Архипов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2018. – 672 с.

1. Мардас А.Н. Основы менеджмента. Практический курс: учебное пособие для среднего профессионального образования / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – С. 6. [↑](#)
2. Куприянов Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления: учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – С. 52. [↑](#)
3. Мельников В. П. Исследование систем управления: учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе. – М.: Юрайт, 2020. – С. 71. [↑](#)
4. Иванова И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – М.: Юрайт, 2020. – С. 101. [↑](#)
5. Менеджмент: методы принятия управленческих решений: учебное пособие для среднего профессионального образования / П. В. Иванов [и др.] ; под ред. П. В. Иванова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – С. 129. [↑](#)
6. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – М.: Юрайт, 2020. – С. 64. [↑](#)
7. Русецкая О. В. Теория организации: учебник для академического бакалавриата / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. – М.: Юрайт, 2019. – С. 180. [↑](#)
8. Реброва Н. П. Основы маркетинга: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. П. Реброва. – М.: Юрайт, 2020. – С. 71. [↑](#)
9. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – С. 61. [↑](#)