

**Оглавление**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc42726788)

1. [Теоретические и методические аспекты изучения влияния внутренней и внешней среды предприятия на результат его деятельности 5](#_Toc42726789)

 [1.1. Понятие и характеристика внешней среды предприятия 5](#_Toc42726790)

[1.2. Понятие и сущность внутренней среды предприятия 10](#_Toc42726791)

[2. Анализ влияния внутренней и внешней среды предприятия на примере ОАО «Лукойл» 15](#_Toc42726792)

[2.1. Организационно-экономическая и финансово-экономическая характеристика предприятия 15](#_Toc42726793)

[2.2. Анализ и оценка внутренней и внешней среды ОАО «ЛУКОЙЛ» 18](#_Toc42726794)

[2.3. Направления повышения позитивного влияния внутренней и внешней среды предприятия на результаты его деятельности 21](#_Toc42726795)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 28](#_Toc42726796)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 30](#_Toc42726797)

# **ВВЕДЕНИЕ**

Предприятие - это юридическое лицо, которое объединяет сотрудников для достижения общих целей, привнося социальную ответственность в экономическую систему компании и действуя рационально. Рациональность определяется системой целей фирмы. Чтобы объединить определенное количество людей, различных машинных механизмов и финансовых ресурсов в одну компанию, необходимо направить сотрудников компании к общим целям. Это задача управления бизнесом.

В рыночной экономике каждая организация должна быть конкурентоспособной. В процессе осуществления своей деятельности на компанию влияет ряд факторов, которые, в свою очередь, определяют особенности ее деятельности. Эти факторы определяют эффективность компании, которая в свою очередь напрямую влияет на финансовые показатели. Ряд факторов и процессов, которые возникают как внутри компании, так и во внешней ее среде, определяют эффективность этой компании. Если известно, какие существуют условия и как они влияют на деятельность компании, можно правильно настроить систему управления бизнесом. Эта информация очень важна для управленческой деятельности менеджеров на всех уровнях.

Эти факторы рассматриваются в рамках внешней и внутренней среды предприятия. Они влияют на успешное функционирование предприятия и устанавливают определенные ограничения, которые эта компания учитывает при достижении своих целей и задач.

Внешняя среда предприятия является источником ресурсов, необходимых для раскрытия его внутреннего потенциала на должном уровне. Изучение внутренней среды компании дает руководству возможность оценить имеющиеся ресурсы и будущие возможности компании, выявить сильные и слабые стороны, что позволяет нам еще больше расширять и укреплять наши конкурентные преимущества, а также предотвращать потенциальные проблемы.

Актуальность темы курсовой работы обусловлена тем, что руководитель в процессе принятия решения руководствуется не только собственными убеждениями, но и результатами анализа протекающих внутри предприятия процессов – социальными условиями и т.д., а также происходящих вне предприятия и непосредственно влияющих на его деятельность. Эта информация очень важна для корректировки деятельности предприятия, для улучшения показателей эффективности его работы. При этом если руководитель непосредственно вникает во все внутренние процессы на предприятии, то контролировать влияние внешних факторов гораздо сложнее, но немаловажно.

Таким образом, предметом исследования данной курсовой работы является внутренняя и внешняя среда, объектом – ОАО «Лукойл». Целью работы является определение влияния внутренней и внешней среды предприятия на результаты его деятельности. Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Освоить теоретическую базу для проведения изучения внешней и внутренней среды компании;
2. Дать характеристику и оценку исследуемой организации, проанализировать использование ресурсной базы внутренней и внешней среды, определить ее финансовые результаты;
3. Выявить проблемы использования ресурсов внешней и внутренней среды, предложить способы решения по устранению или уменьшению негативных факторов, сказывающихся на развитии организации.

В ходе работы использовались следующие методы:

1. Монографический;

2. Статистический;

3. Анализ и обобщение данных;

4. Абстрактно-логический.

# **1. Теоретические и методические аспекты изучения влияния внутренней и внешней среды предприятия на результат его деятельности**

# **1.1. Понятие и характеристика внешней среды предприятия**

Внешняя среда - это факторы и условия окружающей среды, влияющие на функционирование организации и требующие ее соответствующего реагирования. [11]

Каждая организация, будучи открытой системой, зависит от внешней среды, которая связана с обеспечением ресурсами, персоналом, потребителями, энергией и т.д. Поэтому организации должны учитывать факторы окружающей среды и адаптироваться к ним в своей деятельности.

В этой ситуации организации похожи на биологические организмы. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, выжившие виды выжили, потому что нашли способ адаптироваться к изменениям окружающей среды. Организации должны адаптироваться таким же образом, чтобы оставаться эффективными и выживать. Внешняя среда характеризуется неопределенностью, сложностью и подвижностью.

Неопределенность внешней среды объясняется отсутствием информации о факторах и ее низкой достоверностью. Чем более неопределенными являются данные, характеризующие факторы окружающей среды, тем сложнее принимать эффективные управленческие решения.

Сложность внешней среды может определяться количеством факторов, на которые организация должна реагировать, а также их изменчивостью. Факторы окружающей среды можно охарактеризовать на основе множества данных, которые следует учитывать при принятии управленческих решений.

Мобильность может быть определена тем, насколько быстро изменяются факторы окружающей среды. Наибольшие преобразования происходят в секторах, ориентированных на научно-технический прогресс.

Факторы внешней среды организации разделяют на две группы:

* прямого воздействия,
* косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия, или микросреда, содержит факторы, непосредственно влияющие на бизнес и оказывающие прямое воздействие на деятельности организации.

В первую очередь это конкуренты, потребители, коммерческие банки, поставщики сырья, комплектующих, материалов, инфраструктура, необходимая для бизнеса, муниципальные и государственные организации и органы власти, международный фактор.

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать прямого влияния на организацию, но так или иначе влиять на ее функционирование. Речь идет о научно-техническом прогрессе, состоянии экономики, политических и социокультурных изменениях в обществе, демографических и естественно-географических показателях.

Обычно организация самостоятельно определяет, какие факторы и в какой степени они могут повлиять на эффективность своей деятельности в текущем периоде и перспективе, и какие меры следует предпринять для успешного ведения бизнеса.

Рассмотрим более подробно факторы прямого воздействия.

Прежде всего, на работу организации напрямую влияют потребители услуг и продуктов. В эту группу входят клиенты и прямые покупатели: официальные дистрибьюторы, торговые агенты, коммерческие компании, фирмы-производители, магазины, а также отдельные клиенты и покупатели. Состав потребителей зависит от сферы деятельности организации, специфики ее услуг и продуктов, рынков сбыта, масштабов производства и других факторов. Помимо прямых покупателей, в эту группу могут быть включены общества по охране окружающей среды, общества потребителей и другие подобные организации. Их влияние на производителей продукции становится все более ощутимым и должно приниматься во внимание. Эти организации напрямую взаимодействуют с производителями в отношении целостности рекламы, качества продукции, соответствия экологическим стандартам. [4]

Воздействие потребителей проявляется в следующих формах:

1. Особые требования к дизайну, техническим характеристикам и качеству продукции, формам и системам оплаты;
2. Установление определенного уровня цены;
3. Предпочтение в сторону определенных торговых марок;
4. Угроза перехода к другим производителям и т.п.

Производители могут значительно влиять на потребителей, предлагая уникальные продукты или услуги, гарантируя высокое качество и сроки поставки, устанавливая более низкие цены, будучи монополистами в этом секторе и т. д. Если позиции производителя достаточно сильны, то существует потенциальная угроза перемен в клиентах.

Проведение анализа ситуации потребителей позволяет нам лучше понять, оказывают ли они давление на производителя, как может проявиться их влияние, а также понять, насколько сильна позиция этой организации, как она влияет на клиентов и в чью пользу создается баланс сил в этом взаимодействии.

При анализе следует обращать внимание на качество и цены товаров и услуг, соблюдение условий, условий и объема поставок, а также на то, что поставщик является монополистом этого типа ресурсов или существует возможность смены этого поставщика. Зависимость от поставщика создает огромные трудности для руководителей компании, обеспечивая при этом необходимые природные и материальные ресурсы. В этих условиях организации должны направлять усилия на снижение зависимости от ресурсов. [9]

Конкуренты. Это включает в себя компании, которые продают продукты на тех же рынках или предоставляют услуги, которые отвечают тем же потребностям. Анализируя конкурентную среду, менеджеры должны оценить, насколько сильна конкуренция, какое влияние она оказывает на деятельность компании, выявить основных конкурентов, их потенциальные и реальные угрозы. В то же время менеджеры должны знать положение своей компании и ее конкурентные преимущества, чтобы разработать конкретную конкурентную стратегию. Если на рынок выходят новые фирмы, которые намерены производить аналогичный продукт, либо уже существующие выпускают такой же вид продукта, то их нужно включать в ту же группу как потенциальных конкурентов и также необходимо изучать.

Организации, которые производят товары или услуги, которые могут заменить или даже полностью заменить свой продукт, также могут представлять угрозу для бизнеса. Менеджеры должны проанализировать наличие этих замещающих продуктов или их появление. Чем более надежная и полная информация у предпринимателей о потенциальных и реальных конкурентах, тем лучше они смогут подготовить компанию к реагированию на вызовы конкурентов путем разработки оборонительной или наступательной стратегии.

Инфраструктура. Это часть бизнес-среды, которая предоставляет организации необходимые трудовые, информационные, финансовые ресурсы, аудиторские, транспортные, консалтинговые, страховые и другие услуги. Инфраструктура включает в себя ряд организаций, таких как биржи, банки, кадровые и рекламные агентства, аудиторские и консалтинговые фирмы, арендаторы, лизинговые компании, железные дороги, охранные агентства.

Деловая среда организации, в зависимости от размера организации, формы собственности, финансирования, масштаба ее деятельности, видов продукции и других параметров, может включать различные организации или федеральные органы власти, муниципальные и региональные органы власти, с которыми он взаимодействует напрямую (например, налоговая инспекция, суды, местное самоуправление и т. д.). Их влияние на организацию может проявляться по-разному: от регулирования ее деятельности до прямого вмешательства.

Государство. Это может включать принятие законов и других нормативных актов, которые определяют правовые рамки бизнеса, частичное или полное владение акциями, предоставление субсидий, предоставление лицензий, сбор налогов и контроль. их оплаты, применение административно-хозяйственных и других санкций.

Задача руководства компании - тщательно анализировать изменения факторов прямого воздействия и быстро реагировать на эти изменения.

Рассмотрим группу факторов косвенного воздействия.

Экономическая среда компании определяет условия для создания, функционирования и эффективности ее деятельности. Это покупательная способность населения, которая в свою очередь зависит от уровня налоговой системы, уровня безработицы и т. д.

Каждая компания подвержена социокультурным факторам, в том числе стереотипам поведения потребителей, традициям, предпочтениям конкретного бренда или, наоборот, негативному отношению к любому товару и т. д. Социокультурный фактор в Российской Федерации в связи с его расслоением населения на бедных и богатых, транснациональных корпораций и размеров очень актуален.

Очень важную роль в деятельности компании играет политический фактор. Он тесно взаимосвязан с международной средой и социокультурным фактором. Политический фактор во многом определяет среду, в которой работает организация. Речь идет о практических действиях законодательных, административных и судебных органов, защищающих права граждан, частной собственности, бизнеса; о структуре и балансе интересов в обществе. Политическая система существенно влияет на деловую активность компании.

Правовая среда - это законы и другие правовые акты, устанавливающие приемлемые стандарты ведения бизнеса компании. Законность коммерческих операций, законность заключения и исполнения определенных контрактов, способность разрешать споры и другие проблемы, связанные с деятельностью бизнеса, осуществляемой в соответствии с действующим законодательством, зависят от знаний и опыта. [10]

Научно-технический прогресс включает технологические и научные факторы. На их основе компании могут производить новые продукты и обновлять старые, разрабатывать новые и улучшать старые технологические процессы. В то же время можно применять не только результаты научных разработок и исследований, полученных в этой отрасли, но и заимствовать их из смежных отраслей. Если компании осознали важность применения технологических инноваций, то их деятельность успешно развивается.

Природно-географическая среда характеризует экологическую ситуацию и природные условия, в которых работает компания. Это подразумевает наличие и доступность энергоресурсов, сырья, сезонных и климатических условий, а также нарушение естественного баланса природы и степени загрязнения.

Рынок труда включает в себя учебные заведения, службы занятости, кадровые агентства, биржи труда и т. д., с которыми компания напрямую взаимодействует и устанавливает отношения для приобретения необходимого человеческого капитала.

Изменения внешней среды сильно воздействуют на деятельность компании. Это заставляет их находить способы улучшения взаимодействия и адаптироваться.

**1.2.** **Понятие и сущность внутренней среды предприятия**

Внутренняя среда состоит из ряда характеристик организации и ее внутренних субъектов (сильные и слабые стороны ее элементов и взаимоотношений между ними), которые влияют на положение и перспективы компании. Это включает в себя миссию, стратегию, цели, задачи и организационную структуру, распределение функций (включая управление), права и ресурсы, интеллектуальный капитал (включая организационный потенциал). и люди, способность учиться, ожидания, потребности и групповая динамика (включая лидерские отношения), стиль лидерства, ценности, культура и этика организации, а также модели системных отношений всех вышеперечисленных характеристик. [7]

Внутренняя среда организации является частью общей среды внутри организации. Это оказывает постоянное и прямое влияние на то, как работает организация.

Менеджер обучает и, при необходимости, меняет внутреннюю среду организации, которая представляет собой органическое сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь их различать и знать.

Внутренние переменные являются факторами ситуации в организации.

Основными переменными самой организации, которые требуют внимания руководства, являются цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели - это определенные конечные состояния или желаемый результат, которого группа хочет достичь посредством сотрудничества.

Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Выделяют три основных типа ориентации организации на прибыль:

1. Ее максимизацию;
2. Получение «удовлетворительной» прибыли, т.е. суть состоит в том, что при планировании прибыли она считается «удовлетворительной», если будет учитываться степень риска;
3. Минимизацию прибыли. Этот вариант обозначает максимизацию минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией максимума потерь.

Но не все организации получают прибыль, для них это не главная цель. Это относится к благотворительным организациям, таким как церкви и благотворительные фонды. Некоммерческие организации имеют разные цели, но, скорее всего, будут уделять больше внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие управленческие решения.

Организационная структура - это логическая взаимосвязь между уровнями управления и функциональными областями, которая структурирована таким образом, чтобы обеспечить наиболее эффективное достижение целей организации. [13]

Основной концепцией структуры является специализированное разделение труда. Характерной чертой является специализированное разделение труда, которое определяет эту работу для специалистов, то есть тех, кто достигнет ее лучше всего с точки зрения организации в целом. Одним из примеров является разделение труда между специалистами по маркетингу, финансам и производству.

Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна выполняться заранее определенным образом в заранее определенное время. С технической точки зрения, задачи назначаются не сотруднику, а его должности. На основании решения руководства о структуре каждая должность включает в себя ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Цели организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, объектами, информацией.

Изменения в характере и содержании задач тесно связаны с развитием специализации. Как показал Адам Смит в своем знаменитом примере производства булавок, специалист может значительно повысить производительность труда. В наше столетие технологические инновации и систематическое сочетание технологий и специализации труда сделали специализацию задач настолько глубокой и сложной, что Смит не мог придумать.

Технология как фактор внутренней среды гораздо важнее, чем думают многие. Большинство людей рассматривают технологии как нечто, связанное с изобретениями и машинами, такими как полупроводники и компьютеры. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологий на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в желаемые продукты и услуги.

Технология подразумевает стандартизацию и механизацию. То есть использование стандартных деталей может значительно облегчить процесс производства и ремонта. В настоящее время существует очень мало продуктов, процесс производства которых не стандартизирован. [14]

Люди - это основа любой организации. Люди в организации создают свой продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от чего зависит организация.

В силу такого положения люди для менеджера являются «предметом номер один». Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. Несмотря на огромное разнообразие действий и процессов, можно выделить пять групп функциональных процессов. Этими функциональными группами процессов являются: производство, маркетинг, финансы, управление персоналом, бухгалтерский учет (учет и анализ хозяйственной деятельности).

В области управления производством руководство выполняет следующие операции: разработка продукта и управление дизайном; выбор технологического процесса, расстановка персонала и оборудования для процесса с целью оптимизации затрат; управление закупками сырья, материалов и полуфабрикатов; управление складом; контроль качества

Управление маркетингом предназначено для объединения потребностей клиентов организации и достижения целей организации в единый последовательный процесс. Для этого управление процессами и действиями, такими как: исследование рынка; реклама; цены; создание систем продаж; распространение созданной продукции; маркетинг. [1]

Финансовый менеджмент заключается в том, что менеджмент управляет процессом перемещения финансовых ресурсов в организации. Дополнительно: бюджетирование и финансовый план; Формирование денежных средств; распределение денег между различными сторонами, которые определяют жизнь организации; Оценка финансового потенциала организации.

Управление персоналом связано с обеспечением производства и других областей человеческими ресурсами (набор, обучение и переподготовка).

Бухгалтерский учет предполагает управление обработкой и анализом финансовой информации о работе организации для сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями и деятельностью других организаций.

Все внутренние переменные связаны между собой. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

Изменение одного из них в некоторой степени влияет на другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

Внутренняя среда, в отличие от внешней, включает в себя то, что находится внутри организации, а не снаружи.

Таким образом, информация о внутренней среде организации необходима для того, чтобы менеджер мог определить внутренние возможности, потенциал, на который организация может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения своих целей. Анализ внутренней среды также позволяет лучше понять цели и задачи организации. Важно, что в дополнение к производству продуктов и оказанию услуг организация предоставляет возможность своим сотрудникам существовать, создает определенные социальные условия для их жизни.

**2. Анализ влияния внутренней и внешней среды предприятия на примере ОАО «Лукойл»**

**2.1. Организационно-экономическая и финансово-экономическая характеристика предприятия**

ОАО «ЛУКОЙЛ» - это одна из крупнейших международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, созданная в 1991 году. Основными видами деятельности Компании являются разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и нефтехимической продукции, а также сбыт произведенной продукции. Основная часть деятельности Компании в секторе разведки и добычи осуществляется на территории Российской Федерации, основной ресурсной базой является Западная Сибирь. ЛУКОЙЛ владеет современными нефтеперерабатывающими, газоперерабатывающими и нефтехимическими заводами, расположенными в России, Восточной и Западной Европе, а также странах ближнего зарубежья. Основная часть продукции Компании реализуется на международном рынке. ЛУКОЙЛ занимается сбытом нефтепродуктов в России, Восточной и Западной Европе, странах ближнего зарубежья и США.

ЛУКОЙЛ является второй крупнейшей частной нефтегазовой компанией в мире по размеру доказанных запасов углеводородов. Доля Компании в общемировых запасах нефти составляет около 1,1%, в общемировой добыче нефти – около 2,3%. Компания играет ключевую роль в энергетическом секторе России, на ее долю приходится 18% общероссийской добычи и 19% общероссийской переработке нефти.

Для более глубокого анализа такой категории предприятия, как финансовая составляющая, изучим представленную ниже таблицу 1. Данная таблица была построена на основе данных, содержащихся на официальном сайте ОАО «ЛУКОЙЛ», где представлены финансовая, бухгалтерская отчетность и иная документация.

Таблица 1. Основные показатели деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2016 год** | **2017 год** | **2018 год** | **Абсолютное отклонение** |
| **2018 г. по сравнению****с 2017 г.** | **2018 г. по сравнению****с 2016 г.** |
| 1) Объем продукции, работ, услуг (выручка), млн. долл. | 68 109 | 81 891 | 107 680 | +25 789 | +39 571 |
| 2) Себестоимость продукции, работ, услуг, млн. долл. | 57 632 | 68 820 | 93 971 | +25 151 | +36 339 |
| 3) Средняя годовая стоимость основных средств, млн. долл. | 28 390 | 34 686 | 44 072 | +9 386 | +15 682 |
| 4) Средняя годовая стоимость оборотных средств, млн. долл. | 13 034,5 | 16 670,5 | 16 701 | +30,5 | +3 666,5 |
| 5) Валовая прибыль, млн. долл. | 10 052 | 13 071 | 13 709 | +638 | +3 657 |
| 6) Балансовая прибыль, млн. долл. | 10 257 | 13 018 | 12 366 | -652 | +2 109 |
| 7) Чистая прибыль, млн. долл. | 7 484 | 9 511 | 9 144 | -367 | +1 660 |
| 8) Базовая прибыль на одну акцию, долл. | 9,06 | 11,48 | 10,88 | -0,6 | +1,82 |
| 9) Фондоотдача | 2,39 | 2,36 | 2,44 | +0,08 | +0,05 |
| 10) Фондоемкость | 0,42 | 0,42 | 0,41 | -0,01 | -0,01 |
| 11) Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 5,22 | 4,91 | 6,45 | +4,54 | +1,23 |
| 12) Рентабельность продукции, % | 17,44 | 19,00 | 14,59 | -4,41 | -2,85 |
| 13) Рентабельность продаж, % | 15,06 | 15,90 | 11,48 | -4,42 | -3,58 |

Как видно из таблицы, в основном все показатели имели тенденцию роста за последние годы. Выручка увеличилась на 58,1% и составила в 2018 г. 107680 млн. долл. США, валовая прибыль возросла на 3 657 млн. долл. (на 36,4%) по сравнению с 2016 г. Чистая прибыль увеличилась в 2018 г. по сравнению с 2016 г. на 22,2% и составила 9 144 млн. долл. Базовая прибыль на одну акцию незначительно снизилась по сравнению с 2017 г., но по сравнению с 2016 г. возросла на 1,82 долл. и составила 10,88 долл. Показатель фондоотдачи незначительно увеличился за данный период времени, следовательно, можно говорить об увеличении эффективности использования основных средств на предприятии. Коэффициент оборачиваемости растет с каждым годом, хотя и неравномерно. Показатели рентабельность продукции и продаж в 2018 г. снизились в среднем на 3%, что вероятно было вызвано кризисной ситуацией в стране и падением цен на нефть.

Также на основе данных с того же сайта ОАО «Лукойл», мы можем рассмотреть основные затраты, которые несет предприятие ЛУКОЙЛ. Для более удобного анализа с относительной точки зрения структура затрат ОАО «ЛУКОЙЛ» на 2018 г. представлена диаграммой 1.



Диаграмма 1. Структура затрат ОАО "Лукойл" на 2018 г.

Из данной диаграммы видно, что большая доля затрат приходится на стоимость приобретенных нефти, газа и продуктов их переработки (40,3%), а также акцизы и транспортные пошлины (22,7%).

Чтобы более наглядно можно было проследить динамику изменения величины валюты баланса, построим график.

У нас имеются данные о том, что величина валютного баланса на 2016 составляла 48 237 млн. рублей, на 2017 - 59 632 млн. рублей, на 2018 – 71 467 млн. рублей. На основе этих данных и будет построен следующий график.

Рисунок 1. Изменение валютного баланса с 2016 по 2018

Видно, что величина активов и пассивов в 2018 г. возросла на 48,1% по сравнению с 2016 г. и на 19,8% по сравнению с 2017 г. Наблюдается равномерное увеличение валюты баланса с каждым годом.

## **2.2. Анализ и оценка внутренней и внешней среды ОАО «ЛУКОЙЛ»**

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность и открывают новые возможности, оценим: обладает ли предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Этому служит анализ внутренней среды организации или анализ слабых и сильных сторон предприятия, приведенный в таблице.

Таблица 2. Анализ внутренней среды ОАО "ЛУКОЙЛ"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Факторы** | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| Производство | 1. Высокое качество производства. 2. Наращивание производственных мощностей и объемов производства. 3. Активная модернизация производства и использование новых технологий. | 1. Перезагрузка производственных мощностей. 2. Производство светлых нефтепродуктов, неудовлетворяющих мировым стандартам качества и экологическим стандартам. |
| Продолжение таблицы 2 |
| Персонал | 1. Низкая текучесть управленческого персонала. 2. Предоставление предприятием социальных гарантий работникам, вышедшим на пенсию. 3. Активное привлечение молодых перспективных специалистов. 4. Реализация программы «Развития сотрудников», направленной на повышение квалификации персонала. 5. Предоставление социальных гарантий. | 1. Высокая текучесть производственных рабочих. 2. Неудовлетворительная организация вахт работников. |
| Финансы | 1. Предприятие является платежеспособным. 2. Активное инвестирование сектора добычи и переработки нефти и газа. 3. Динамичных рост размеров выплачиваемых дивидендов по простым акциям. | 1. Нехватка свободных денежных средств. |
| Маркетинг | 1. Эффективное использование различных каналов сбыта, наличие собственных каналов сбыта продукции. 2. Проведение рекламных акция направленных на привлечение потребителей и партнеров. 3. Устойчивое положение на внутреннем рынке и увеличение дол рынка. | 1. Отсутствие маркетинговых исследований. |
| Организационная структура | 1. Компетентное руководство. 2. Эффективная система контроля. | 1. Несовершенная организационная структура предприятия. 2. Неразвитые взаимосвязи между добывающими и перерабатывающими производствами. |
| Продолжение таблицы 2 |
| Продукция | 1. Высокое качество производимой продукции относительно отечественных конкурентов. 2. Широкий ассортимент продукции. | 1. Качество продукции не удовлетворяет международным стандартам. |

С помощью данной таблицы о сильных и слабых сторонах ОАО «ЛУКОЙЛ» можно установить, что предприятие имеет достаточный потенциал для своего дальнейшего развития. Компания обладает многолетним опытом добычи и производства нефтепродуктов. На данный момент компания производит активную модернизацию своих производственных мощностей. Это позволит компании увеличить прибыли и выйти на новые рынки сбыта.

Выпускаемая компанией продукция пользуется хорошим спросом на отечественном рынке и в странах ближнего зарубежья. Но, к сожалению, из-за того, что выпускаемая продукция не удовлетворяет международным стандартам качества, продукция не пользуется хорошим спросом в странах центральной Европы.

На основе имеющихся данных проведем SWOT-анализ возможностей и угроз ОАО «ЛУКОЙЛ».

Таблица 3. Возможности и угрозы. ОАО "ЛУКОЙЛ"

|  |  |
| --- | --- |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| Устойчивое положение компании на российском рынке нефтепродуктов позволит увеличить долю рынка, занимаемую компанией (путем повышения уверенности потребителей в качестве предоставляемой продукции). | Перегрузка производственных мощностей компании препятствует модернизации и не позволяет компании нейтрализовать угрозу отсталости производства перед конкурентными копаниями. |
| Активная модернизация производства и использование инновационных технологий позволит производить нефтепродукты светлых фракций, удовлетворяющих стандарту Евро-5. | «Отсутствие» компании на рынке центральной и западной Европы препятствует компании в преодолении угрозы утраты «потенциально возможной» доли европейского рынка. Влечет резкую потерю активов компании, что неблагоприятно скажется на финансовом положении. |
| Продолжение таблицы 3 |
| Наращивание объемов производственных мощностей и объемов производства позволит удовлетворить растущий спрос на нефтепродукты светлых фракций (по средствам освоения новых рынков сбыта внутри РФ и за рубежом). | Производство нефтепродуктов светлых фракций, не удовлетворяющих мировым стандартам качества, препятствует нейтрализации угрозы выбора потребителем конкурентных нефтепродуктов с более высоким октановым числом. |
|  Наращивание объемов нефтедобычи позволит удовлетворить растущий спрос на сырую нефть. | Плохо развитая система АЗС в некоторых регионах РФ приводит к утрате «потенциально возможной» доли отечественного рынка и не позволяет нейтрализовать угрозу выбора потребителем поставщика, находящегося на близком к нему расстоянии. |
| Переход к использованию на мини НПЗ компании попутного нефтяного газа как энергоресурса позволит снизить себестоимость производимой продукции. | Рост цен на нефтепродукты светлых фракций не позволяет компании избавиться от угрозы выбора потребителем нефтепродуктов с более низкой ценой. |

Проведя анализ потенциальных возможностей и угроз в рамках среды данного предприятия и имея некоторые данные, можно сделать вывод о том, что имеется абсолютно реальная возможность повысить эффективность деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ» различными путями, которые будут рассмотрены в следующем параграфе.

## **2.3. Направления повышения позитивного влияния внутренней и внешней среды предприятия на результаты его деятельности**

Как нам уже известно, любой фактор, внешней или внутренней среды, так или иначе оказывает влияние на предприятие и на его функционирование. А данное влияние будет чревато дальнейшими результатами деятельности этого предприятия. Будучи членом управленческой структуры компании, знания о влиянии всех факторов может помочь в существенном повышении эффективности функционирования, в повышении рентабельности, в преумножении выручки и в получении других преимуществ, путем улучшения именно позитивного влияния этих факторов. Рассмотрим этот вопрос подробнее. [14]

ОАО «ЛУКОЙЛ» - один из самых крупных поставщиков энергетического топлива. Эта компания занимает огромный сегмент рынка, и его товаром пользуется большое количество автомобилистов и других людей, нуждающихся в потреблении подобного вида ресурсов. Однако, как мы знаем, это не единственный «гигант» на рынке энерго-топлива. На одном ряду с компанией ЛУКОЙЛ находятся также такие компании, как РОСНЕФТЬ и ГАЗПРОМ, которые, как мне кажется, ничем не уступают рассматриваемой компании, а иногда, логично предложить, в каких-то аспектах находятся впереди. «Гонка» таких компаний наглядно нам показывает, насколько сильно давление со стороны других компаний. А если существует давление со стороны других компаний, значит существует и конкуренция. Данный фактор оказывает самое сильное влияние на результаты деятельности любого предприятия. Поэтому целесообразно будет начать именно с него.

Итак, для анализа влияния конкуренции следует выбрать предприятие, которое будет оппонентом ОАО «ЛУКОЙЛ». По моему мнению основным конкурентом данной компании является РОСНЕФТЬ, так как по уровню своей деятельности она ничем не уступает ЛУКОЙЛ.

Следует отметить, что хоть ЛУКОЙЛ и РОСНЕФТЬ одинаково являются одними из крупнейших поставщиков масла, бензина и других ресурсов, по производственным показателям последняя компания является лидером. Однако, согласно соц. опросу, проведенному в 2018 году, большинство автомобилистов всё же предпочитают продукт марки ЛУКОЙЛ, ссылаясь на лучшее качество и лучшую цену. Сравнительная таблица по бензину будет представлена ниже.

Таблица 4. Сравнение ЛУКОЙЛ и РОСНЕФТЬ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели качества** | **Норма по госту** | **Лукойл** | **Роснефть** |
| Октановое число | 95,0 | 95,9 | 95,0 |
| Массовая доля серы, мг/кг | Не более 10 | 5,7 | 7,3 |
| Продолжение таблицы 4 |
| Объемная доля ароматических углеводородов, % | Не более 35,0 | 34,5 | 28,1 |
| Цена за литр на 2018 | — | 44,9 | 45,8 |

Как видно из таблицы 4 по соотношению цена/качество, ЛУКОЙЛ остается впереди. Но, чтобы закрепить за собой преимущество, нужно будет провести кое-какие операции, которые в этом и помогут:

1. Понизить содержание ароматических углеводородов, т. к. этот показатель у ЛУКОЙЛ близок к максимуму (34,5% при норме 35%), в то время как у РОСНЕФТЬ он значительно ниже (28,1%). Проведение данной операции будет обязательно необходимою
2. Понизить содержание серы.По этому показателю ЛУКОЙЛ выигрывает у РОСНЕФТЬ, однако, проведение дополнительных операций по улучшению продукта не будет лишним, напротив, это поможет закрепить лидирующее место.
3. Снижение стоимости за литр.Цена обоих продуктов примерно одинаковая, поэтому понижении цены существенно поможет в борьбе с продукцией Роснефть.

По моему мнению, конкуренция являются тем фактором, который оказывает самое мощное влияние на предприятие среди всех остальных из внешней среды. Поэтому решение проблем, в рамках именно этого фактора, будет оказывать основополагающий эффект на будущее функционирование этого предприятия. Почему именно конкуренция? Потому что этот фактор связывает с собой все остальные.

Например, если рассматривать такой фактор, как потребители, то можно абсолютно точно сказать, что потребители теснее всех остальных факторов связаны с конкуренцией. Ведь, чтоб улучшить позитивное влияние этого фактора, нам нужно привлечь этих самых потребителей. Чтоб привлечь потребителей, основное, что мы должны сделать – это улучшить качество своего продукта, понизить на него цену. Именно это и было предложено сделать для решения проблем в рамках конкуренции.

А если рассмотреть такой фактор, как деловая среда, то можно увидеть абсолютно прямую зависимость от этого фактора, задач №1 и №2 в рамках предыдущего фактора. Ведь мы улучшаем качество нашего продукта. А качество продукта будет зависеть от компонентов (сера, углеводороды), которые будут проданы поставщиками ресурсов, входящими в состав деловой среды.

То есть, можно сделать вывод, что все факторы внешней среды так или иначе связаны между собой. И решение проблем в рамках одного фактора будет напрямую зависеть от решения проблем в рамках другого.

Это были факторы внешней среды. Рассмотрим теперь факторы внутренней среды ОАО «ЛУКОЙЛ» и возможные пути усиления их позитивного влияния.

Как уже известно, к факторам внутренней среды предприятия относятся производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы и учет.

Если рассмотреть более подробно все факторы, то можно заметить зависимость всех факторов лишь от одного другого, от персонала. Далее будет объяснение моей точки зрения.

Проанализировав фактор производства, можно сказать, что эффективность деятельности зависит от уровня квалификации и различных знаний у персонала, занимающегося непосредственно производством. Правильный маркетинг будет зависеть от умений персонала в рамках именно этой категории, грамотное ведение отчетности – квалификация персонала, организация управления – также квалификация персонала.

Как и в рамках внешней среды, так и здесь, в рамках внутренней среды, можно решить перечень задач, относящихся именно к проблемам персонала, что в свою очередь повлечет улучшение эффективности производства, ведения отчетности и грамотной маркетинговой политики и т.д.

Тем самым будет целесообразным решить следующие задачи в рамках такого фактора внутренней среды, как персонал предприятия, для усиления позитивного влияния и ослабления негативного влияния этой самой среды на результаты деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ»:

1. Повышение квалификации персонала.
2. Замена персонала на более опытных работников.
3. При возможности заменить особую категорию персонала, занимающегося в основном ручной работой, на роботизированную технику.

Однако, если всё-таки говорить о внутренней среде ОАО «ЛУКОЙЛ» в общем, перечень задач, которые необходимо будет решить, будет выглядеть следующим образом:

1. Эффективное использование и развитие производственного потенциала.
2. Качественная подготовка сырья для производства.
3. Пересмотр и улучшение маркетинговой стратегии.
4. Анализ и выявление ошибок в ведение различного рода отчетности.
5. Изменение организации управления предприятием в лучшую сторону.

По моему мнению, решение этих задач поможет любому предприятию, в том числе и ЛУКОЙЛ, избавиться от множества проблем и усилить позитивное влияние внешней среды на результаты деятельности.

По результатам проведенного анализа финансовой деятельности ОАО "ЛУКОЙЛ" было выявлено, что общие показатели финансового состояния находятся на высоком уровне, но имеется ряд небольших проблем. Поэтому следует предпринять необходимые меры, которые помогут изменить некоторые показатели.

Эти меры будут перечислены в следующей таблице (таблица 5).

Таблица 5. Проблемы, препятствующие улучшению результатов деятельности, и возможные пути решения

|  |  |
| --- | --- |
| **Проблема** | **Мероприятия** |
| Неликвидность баланса | Проведение регулярного мониторинга финансового состояния предприятия на основе используемых в работе моделей и коэффициентов;увеличение собственного капитала за счет изменения номинала акций компании;реализация неиспользуемых активов (увеличение доли оборотных активов, в т. ч. наиболее ликвидного актива - денежных средств);увеличение уставного капитала организации за счет добровольных вкладов учредителей; |
| Финансовая неустойчивость | переоценка основных средств предприятия;расширение рынка сбыта, поиск новых клиентов;внедрение ресурсосберегающих технологий; |
| Выручка растет медленнее, чем активы, т.е. происходит снижение эффективности использования активов | внедрение ресурсосберегающих технологий;реализация внеоборотных активов; |

Основные факторы, влияющие именно на эти проблемы:

1. Изменение цен на нефть и продукцию нефтепереработки.
2. Обменный курс рубля к доллару США и темпы инфляции. Значительная доля доходов предприятия выражена в долларах США или в определённой мере привязана к ценам на нефть в долларах США, тогда как большая часть расходов в России выражена в рублях. Поэтому рублёвая инфляция и колебания обменного курса рубля могут существенно влиять на результаты операций. В частности, ослабление рубля по отношению к доллару США приводит к снижению затрат в долларовом исчислении, и наоборот.
3. Налоговая нагрузка. В 2018, 2017 и 2016 гг. налоги по операциям в России составляли примерно 88 % всех налоговых расходов. Помимо налога на прибыль, основными налогами для нефтяных компаний в России являются налог на добычу полезных ископаемых, акцизы и экспортные пошлины. В 2018 г. сумма налогов, уплаченных в России, составила около 54 % выручки от реализации российскими компаниями группы "Лукойл" в России и на экспорт.
4. Изменения в налоговом и таможенном законодательстве.

В 2018 г. чистая прибыль, относящаяся к ОАО "Лукойл", значительно изменилась по сравнению с предыдущим годом. Негативное влияние на чистую прибыль предприятия в 2018 г. оказало снижение мировых цен на углеводороды, а также убытки от списания сухих скважин и обесценения активов, относящихся к сегментам геологоразведки, добычи, переработки и сбыта. Что можно с этим сделать? По сути, ничего. В рамках этой проблемы от предприятия мало, что зависит, т.к. фактор, оказывающий влияние на предприятие, в данном случае находится вне досягаемости ЛУКОЙЛ. Единственное, что можно будет попробовать сделать, - это перейти к альтернативному способу создания потребляемых энергетических ресурсов, что, в принципе, является маловероятным.

В 2018 г. выручка предприятия от реализации продукции увеличилась на 1,9 %, по сравнению с 2017 г. Выручка от продаж нефти увеличилась на 35,6 %. Выручка от продаж нефтепродуктов уменьшилась на 5,8 %. На изменение выручки от реализации, выраженной в рублях, по сравнению с 2017 существенно повлияло номинальное обесценение рубля на. В отличие от предыдущего случая, эту проблему предприятие решить самостоятельно не сможет никаким образом. Позитивное влияние сможет оказать хотя бы небольшое уменьшение уровня инфляции, что не входит в перечень задач ни одной из структур ОАО «Лукойл».

Таким образом, исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что на результаты деятельности ОАО "Лукойл" большее влияние оказывают макроэкономические факторы. У ОАО "Лукойл" имеются проблемы с собственными средствами, которые в скором времени надо будет решать.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В процессе деятельности предприятие находятся под воздействием двух основных видов факторов влияния, в зависимости от сферы: внешние и внутренние.

Внутренняя среда предприятия определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом управленческих решений. Целью анализа внутренней среды предприятия является выявление слабых и сильных сторон его деятельности, так как чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

Элементы внутренней среды: производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы.

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных, межгосударственных институционных структур, других условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

В целом всю внешнюю среду можно охарактеризовать следующим образом. Существует взаимосвязь факторов среды или сила воздействия, с которой изменение одного фактора будет действовать на другие. Среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что показывает ее сложность. Среда характеризуется большой степенью изменчивости или подвижности. Большое количество факторов и их изменчивость приводят к тому, что теряется точность информации о процессах, происходящих в среде, что повышает неопределенность среды и усложняет процесс принятия решений.

Влияние внешней среды на эффективность деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ» ощущается через показатели сбыта продукции, состава покупателей и воздействия государственного регулирования на предприятия.

Влияние внешней среды наиболее проблематично поддается воздействию, так как составляющие этой среды независимы от внутренней структуры предприятия, однако действия персонала предприятия при грамотном анализе внешней среды могут привести к желаемому результату работы предприятия, хотя некоторые из них практически неуправляемые – например, предписания нормативных актов. Внешняя среда - это те непосредственные условия, к которым приходится приспосабливаться предприятию, в частности строить свою внутреннюю работу. ОАО «ЛУКОЙЛ» организует свою работу исходя из природных, экономических факторов влияния, действует в рамках жестких предписаний экологических норм и государственных стандартов.

Эффективность деятельности изученного предприятия зависит от внешней среды в части преодоления препятствий по документальному оформлению сделок по сбыту продукции на международном рынке. Сегодня этот процесс достаточно трудоемкий ввиду жестких требований законодательства, что отражается на финансовых результатах деятельности предприятия.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: учебник: Финпресс, 2004. 1056с.;
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник - М: Проспект, 2006. 517с.;
3. Волкова, О.Н. Управленческий анализ // Учебник- М.: Проспект, 2008. 302с.;
4. Глухов В.В. Менеджмент: учебник: Питер, 2006. 608с.;
5. Дудорин В.И. Управление экономикой предприятия: Экзамен, 2005. 480с.;
6. Зельдович Б.З. Менеджмент: учебник: Экзамен, 2009. 575с.;
7. Кантор Е.Л. Экономика предприятия: учебник: ПИТЕР, 2007. 400с.;
8. Козловский В.А. Производственный менеджмент: учебник: Инфра, 2005. 574с.;
9. Маркарьян, Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности // Учебник: Проспект, 2005. 560с.;
10. Пансков В.Г. О налоговой политике в контексте становления инновационной модели развития российской экономики // Налоговая политика и практика. 2008. N 6. с.4-9;
11. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш. Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь: ИНФРА-М, 2007. 497с.;
12. Ребрин Ю.И. Основы экономики и управления производством: конспект лекций. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. 161с.;
13. Семенов В.М. Экономика предприятия: учебник: ПИТЕР, 2008. 416с.;
14. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: учебник для вузов: ПИТЕР, 2006. 496с.;
15. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов: ИНФРА-М, 2008. 416с.;