



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**

 **высшего профессионального образования**

**«Кубанский государственный университет»**

 **(ФГБОУ ВПО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

Курсовая работа по теме:

**ВЛИЯНИЕ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

***Выполнила:***

студентка 2 курса, гр.223

ОДО экономического ф-та,

направления 38.05.01 Экономическая безопасность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Лях А.А. (подпись)

***Научный руководитель:***

к.эк.наук, преп. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Калинин Д.Д.

 (подпись)

***Нормоконтролер:***

к.эк.наук, преп. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Орлова А.А.

 (подпись)

Краснодар

2016

СОДЕРЖАНИЕ

[**Введение 3**](#_Toc452328770)

[**1 Теоретические основы факторов, влияющих на деятельность предприятия 5**](#_Toc452328771)

[1.1 Определения, понятия внутренней и внешней среды компании 5](#_Toc452328772)

[1.2 Факторы влияющие на деятельность предприятия 7](#_Toc452328773)

[1.3 SWOT-анализ: модель и особенность проведения 11](#_Toc452328774)

[**2. Оценка внутренней и внешней среды предприятия ОАО «НК «Роснефть» 15**](#_Toc452328775)

[2.1 Характеристика предприятия ОАО «НК «Роснефть» 15](#_Toc452328776)

[2.2 Система управления персонала предприятия ОАО «НК «Роснефть» 18](#_Toc452328777)

[2.3 Анализ внутренней и внешней среды предприятия (SWOT-анализ предприятия ОАО «НК «Роснефть») 19](#_Toc452328778)

[**3. Предложения и рекомендации по улучшению внешней и внутренней среды ОАО «НК «Роснефть» 24**](#_Toc452328779)

[3.1 Мероприятия и предложения по повышению конкурентоспособности ОАО «НК «Роснефть» 24](#_Toc452328780)

[3.2 Оценка социально-экономического эффекта от внедрения мероприятий НК ОАО «Роснефть» 27](#_Toc452328781)

[**Заключение 30**](#_Toc452328782)

[**Список использованных источников 31**](#_Toc452328783)

# Введение

Данная курсовая работа посвящена проблемам влияния среды предприятия на его деятельность. Выбор данной темы не случаен, ведь результат деятельности любого предприятия направлен на удовлетворение интересов потребителя, то есть каждого из нас. Однако, такая тема актуальна не только для населения страны, но и для компаний, преследующих главную цель извлечь прибыль.

Во-первых, сами предприятия заинтересованы в создании и поддержании наиболее благоприятных условий работы. Ведь, работая над внутренней средой при минимальных затратах времени и средств на осуществление мероприятий по повышению эффективности, организация может повысить уровень извлекаемой прибыли.

Во-вторых, само государство в условиях господствующей рыночной экономики заинтересовано в том, чтобы добиваться как можно лучших результатов от деятельности различных организаций, поскольку от этого зависит уровень благосостояния общества.

Помимо этого, государство, будучи почвой для созревания различных социально-политических, правовых, научных и других явлений как компонентов внешней среды предприятия, оказывает огромное влияние на функционирующие в нем организации. Например, существует множество законодательных актов, издаваемых органами государственной власти и регламентирующих деятельность фирм на различных уровнях государственной власти. В связи с этим стоит стремиться наиболее глубоко изучать все сферы и их компоненты, оказывающие на предприятия воздействие, в их числе влияние среды предприятия на его деятельность, ведь знания о необходимых манипуляциях с состоянием среды и применение таких знаний помогут добиться наилучшего результата.

Подытоживая все вышесказанное, не остается сомнений в актуальности данной темы.

Цель данной курсовой работы – подробно рассмотреть сферы влияния на деятельность предприятия.

В связи с этим, можно выявить ряд задач:

* исследовать факторы, влияющие на деятельность компании;
* рассмотреть характеристику фирмы;
* дать оценку внешней и внутренней среде предприятия;
* проанализировать систему управления персоналом данной организации;
* дать возможные рекомендации по повышению конкурентоспособности.

В данной работе проводится анализ внешней и внутренней среды, организационной структуры, а также рассматривается система управления на примере ОАО «НК «Роснефть».

Объектом исследования данной курсовой работы выступает сама среда, влияющая на результат деятельности фирмы, как важнейший ее регулятор.

Предметом – внешняя и внутренняя среда ОАО «НК «Роснефть».

Методологическую базу исследования составляют такие методы, как сбор и обобщение информации, анализ, аналогия и синтез.

Теоретической базой для написания работы послужили труды отечественных авторов, таких как Баскакова О.В., Горячкина В.П., Печенина Т.С., Попов В.С., Сейко Л.Ф. и др. А также информационной базой послужили Интернет-ресурсы – управленческий портал «ПорталУ», официальный сайт НК «ОАО «Роснефть», специализированный журнал «Бурение и Нефть», научная Интернет-энциклопедия «ВикипедиЯ», статистические данные официального сайта Федеральной службы государственной статистики.

Структура курсовой работы изложена во введении, в 3 главах, 8 параграфах и заключении.

1. [**Теоретические основы факторов, влияющих на деятельность предприятия**](#_Toc420932037)
	1. **Определения, понятия внутренней и внешней среды компании**

Прежде, чем приступить к рассмотрению темы, необходимо понять, что же заключают в себе понятия «предприятие» и «среда предприятия».

Предприятие – это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законом, для производства продукции, оказания услуг, выполнения работ в целях удовлетворения потребностей рынка, получения прибыли или осуществления специальных социально значимых функций [1].

Ни для кого не секрет, что предприятия играют немаловажную роль в развитии и функционировании экономики любого государства. Как отмечает Т. С. Печенина, они составляют основу для [2]:

* Увеличения национального дохода, внутреннего валового продукта, внутреннего национального продукта;
* Обеспечения обороноспособности государства:
* Развития национальной науки и ускорения научно-технического прогресса;
* Повышения материального благосостояния всех слоев населения страны;
* Развития медицины, образования и культуры;
* Решения многих других социальных проблем.

Именно поэтому теория (во взаимодействии с практикой) должна заниматься вопросами обеспечения по повышению эффективности функционирования предприятий страны.

Среда предприятия – это такие факторы, которые способны оказать влияние на его деятельность. В теории принято различать внутреннюю и внешнюю среду предприятия. Для начала рассмотрим внутреннюю составляющую.

Внутренняя среда предприятия представляет собой несколько компонентов - это люди (кадры), средства производства, деньги и информация. Результатом взаимодействия компонентов внутренней среды между собой считается готовая продукция либо услуги.

Теперь перейдем к рассмотрению внешней среды предприятия и ее влияния на результат деятельности последнего. Внешнюю среду составляют два фактора: общая среда и рабочая среда. К общей среде относят общие для всех предприятий факторы, косвенно оказывающие влияние на результат их деятельности. К рабочей среде относят тех участников рынка, которые оказывают прямое воздействие на предприятие.

Хотелось бы отметить, что сложившаяся ситуация в нашей стране и в мировом сообществе в целом способствует тому, чтобы российские предприятия получали свое развитие. На этом основаны и задачи государственной политики. К примеру, в связи с конфликтными отношениями на мировой арене, в России огромный толчок сейчас получила политика импортозамещения, основанная на поддержании отечественного производителя с целью получить больше самостоятельности, независимости от других стран в экономической сфере. Именно поэтому сейчас самый благоприятный период времени для повышения рентабельности отечественных предприятий.

Таким образом, внешняя среда влияет как на появление новых предприятий, так и на деятельность ранее созданных.

Можно сделать вывод, что деятельность фирмы напрямую зависит от ее внешней и внутренней среды.

* 1. **Факторы влияющие на деятельность предприятия**

Говоря о внутренней среде предприятия, хотелось бы обратить внимание на один из наиболее важных факторов его деятельности - персонал (люди, кадры). Они являются основой предприятия. Характеризуя персонал, справедливо говорить о его квалификации, профессиональном составе, интересах работников. Именно от их умений, знаний, навыков и квалификации в будущем зависит и результат деятельности всего предприятия, то есть чем выше компетенция и навыки работы кадров, тем лучше будет качество работы соответствующей организации. Здесь, как мы полагаем, любой руководитель может столкнуться с очень распространенными проблемами: нехватка кадров нужной специальности и низкий уровень квалификации работников. Чтобы решить проблему нехватки кадров, организации, заинтересованные в той или иной специальности, могут проводить политику привлечения кадров, а именно:

1) Выделение целевых направлений для обучения абитуриентов по необходимой специальности;

2) Деятельность по оповещению населения о том, что рабочие места по нужной специальности вакантны;

3) Обеспечение максимально комфортных условий работы;

4) Установление денежных поощрений работникам по нужной специальности, в том числе различного рода регулярных прибавок к окладу, и др.

Что касается проблемы низкой квалификации работников требуемой специальности, здесь также можно предложить несколько решений. Во-первых, для тех, кто уже работает на предприятии существует возможность посещения курсов повышения квалификации. Во-вторых, проведение соответствующей организацией экзаменационных работ, тестов и т.п. при приеме специалиста на работу с целью выявить настоящий уровень знаний и профессиональной пригодности к конкретной работе. Такими мероприятиями не стоит пренебрегать, ведь они позволяют сформировать сильный кадровый состав предприятия, что позволит добиться наилучших результатов его деятельности.

Рассмотрим средства производства как еще один компонент внутренней среды предприятия, оказывающий влияние на результат его деятельности в целом. Как известно, средства производства – это существенный фактор производительных сил, вся материально-техническая база, имеющая отношение к деятельности предприятия, начиная со зданий, оборудования, инструментов и заканчивая материалами, сырьем, энергией и т.п. Применительно к данному компоненту мы хотели бы упомянуть о проблеме устаревания используемых в деятельности предприятия технологий и оборудования. Многие руководители не занимаются вопросами развития инфраструктуры, оборудования, инструментов своих предприятий, что в целом приводит к износу и потере или снижении главных функций этих средств. Помимо того, важно не только поддерживать их в надлежащем состоянии, но и внедрять новые технологии. Как отмечает В. С. Попов, «Недостаточное внимание к инновациям не только приводит к падению объемов продаж, что происходит сегодня, но и, главное, является базисной основой глубокого глобального кризиса в будущем» [3]. Следовательно, для решения данной проблемы необходимо, прежде всего, в целом заботиться о состоянии всех средств производства предприятия, а также обращать внимание на появление новинок в этой области и пытаться внедрять их на предприятии.

Говоря о внешней среде предприятия, тут стоит обратить внимание на то, что ее составляют два фактора: общая среда и рабочая среда. К общей среде научная теория относит состояние экономики, занятость населения, темпы и уровень инфляции, достижения научно-технического прогресса, демографическую ситуацию в стране, развитие жилищного строительства, стабильность государственной политики и т.д. То есть общие для всех предприятий факторы, косвенно оказывающие влияние на результат их деятельности. К рабочей среде относятся те участники рынка, которые оказывают прямое воздействие на предприятие, либо с которыми у этого предприятия существует непосредственный контакт: поставщики, конкурирующие организации, банки, покупатели, государственные органы контроля и надзора и т.д.

Особенность проблем, связанных с внешней средой предприятия состоит в том, что их решения гораздо сложнее, чем проблемы, которые можно выделить во внутренней среде, поскольку внешняя среда является комплексом взаимоотношений, и требуется участие каждого компонента этого комплекса, тогда как, при решении внутренних проблем достаточно реализации властных полномочий вышестоящим органом отдельного предприятия.

Рассмотрим, к примеру, такой компонент общей среды, как уровень занятости населения. По данным Росстата, в 2013 году по Российской Федерации этот уровень составлял в среднем 64,8 % за год, а в 2014 году – уже 65,3 %, то есть мы можем судить о повышении уровня занятости [4]. В связи с этим, если количество занятого населения увеличивается, следовательно, уменьшаются свободные трудовые ресурсы, что, хотя и хорошо в целом для экономики страны, но для конкретного предприятия может породить проблему нехватки кадров (в случае резкого скачка уровня занятости).

Кроме того, существует проблема бедности и низкого уровня жизни. Это означает, что с повышением уровня бедности населения падает спрос на многие товары и услуги. Для ее решения мало действий одного предприятия, здесь нужна оправданная и продуманная государственная политика. Однако и само предприятие может принять меры к тому, чтобы не сузился круг покупателей, например, понизить цены на продукцию или услуги.

Помимо всего прочего, государство, как известно, проводит монетарную и налоговую политику, сильно влияющие на деятельность отдельных предприятий. Здесь существует проблема: неблагоприятные изменения в денежно-кредитной и налоговой сфере на государственном уровне. Рассматривая монетарную политику, можно отметить, что сильные манипуляции в денежно-кредитной области могут существенно оказать влияние и на политику конкретного предприятия. Например, если произошло повышение процентной ставки по кредитам, у организации могут возникнуть определенные трудности, например, она не сможет взять кредит на какие-либо нужды, потому что по подсчетам не сможет его выплатить. Говоря о налоговой политике, хотелось бы отметить, что повышение, к примеру, налога на добавленную стоимость влечет за собой повышение конкретным предприятием цен на выпускаемую продукцию или оказываемые услуги (поскольку им необходимо уплачивать больше, чем ранее), что может повлечь снижение спроса на конкретный товар, и предприятие может оказаться в невыгодном положении. Решение такой проблемы во многом зависит от государственных органов, проводящих определенную политику в данных областях. Необходимо постепенное изменение каждой области отдельно, а резкие скачки изменений в монетарной и налоговой областях могут привести к огромным убыткам предприятий или даже к ликвидации некоторых из них.

Что касается проблем, связанных с рабочей средой, то среди них можно назвать, к примеру, проблему поставки сырья: в случае возникновения известных международных конфликтов и введения эмбарго многие российские предприятия лишились сырьевых поставщиков, что существенно отразилось на их деятельности и ценах выпускаемой продукции. Для решения такой проблемы можно создать для отдельного предприятия условия независимости от конкретного поставщика, то есть найти других поставщиков, возможно, в пределах страны (импортозамещение).

Таким образом, внутренняя и внешняя среда, оказывает немаловажное воздействие на результат деятельности той, или иной организации.

* 1. **SWOT-анализ: модель и особенность проведения**

 Прежде, чем говорить о анализируемой части, выясним, что подразумевает под собой SWOT-анализ.

SWOT-анализ — модель стратегического планирования, заключающийся в методе выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).[5]

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды. [5]

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию о предприятии, что в дальнейшем дает возможность принятия взвешенных решений, касающихся его будущего развития.

Чаще всего SWOT- анализ строится в виде, так называемой матрицы факторов. Иначе говоря, таблицы, примерно такого формата [5]:

 

Объектом SWOT- анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.[5]

Сама модель SWOT – анализа предназначена для разработки стратегии фирмы.

Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

Особенности проведения SWOT – анализа:

* Необходимо строго соблюдать последовательность этапов (анализ должен начинаться с анализа возможностей и угроз);
* Анализ сильных и слабых сторон организации необходимо увязывать с исследованием угроз и возможностей;
* Необходимо, чтобы все выявленные стороны были понятны и учтены. Иначе потеряется возможность для анализа [5].

SWOT-анализ эффективен при осуществлении начальной оценки текущей ситуации, однако он не может заменить выработку стратегии или качественный анализ динамики.

 Преимущества SWOT-анализа:

* это универсальный метод, который применим в самых разнообразных сферах экономики и управления. Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.);
* это гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей (например, можно анализировать город только с точки зрения туризма или только с точки зрения работы транспорта и т.д.);
* может использоваться как для оперативной оценки, так и для стратегического планирования на длительный период;
* использование метода, как правило, не требует специальных знаний и наличия узкопрофильного образования [5].

Недостатки SWOT-анализа:

* показывает только общие факторы. Конкретные мероприятия для достижения поставленных целей надо разрабатывать отдельно.
* зачастую при SWOT-анализе происходит лишь перечисление факторов без выявления основных и второстепенных, без детального анализа взаимосвязей между ними.
* анализ даёт в большей степени статичную картинку, чем видение развития в динамике.
* результаты SWOT-анализа, как правило, представлены в виде качественного описания, в то время как для оценки ситуации часто требуются количественные параметры.
* SWOT-анализ является довольно субъективным и чрезвычайно зависит от позиции и знаний того, кто его проводит.
* для качественного SWOT-анализа необходимо привлечение больших массивов информации из самых разных сфер, что требует значительных усилий и затрат [5].

Однако, SWOT-анализ необходим нам для выявления факторов внутренней и внешней среды [организации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F).

Таким образом, можно сделать вывод: высокий уровень обеспечения благоприятности среды предприятия (как внутренней, так и внешней) является важным условием эффективных результатов его деятельности. Внутренняя среда представляет собой основу, фундамент для функционирования всей организации, и именно от степени участия самой организации в обеспечении слаженной работы компонентов внутренней среды прямо пропорционально зависит получаемый результат. Внешняя среда, хоть и не всегда, оказывает прямое воздействие на деятельность предприятия, но, тем не менее, именно от ее состояния в наибольшей степени зависит эффективность такой деятельности. Для того, чтобы в этом убедиться применим далее SWOT-анализ.

# Оценка внутренней и внешней среды предприятия ОАО «НК «Роснефть»

## 2.1 Характеристика предприятия ОАО «НК «Роснефть»

«Роснефть» (Полное наименование - Открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть») - российская государственная нефтегазовая компания, 69,5% акций которой принадлежат государству. Является крупнейшей в мире публичной компанией по объёму добычи нефти. Предметом деятельности Нефтяной компании «Роснефть» является обеспечение поиска, разведки, добычи, переработки нефти, газа, газового конденсата, а также реализации нефти, газа, газового конденсата и продуктов их переработки потребителям в Российской Федерации и за ее пределами, любые сопутствующие виды деятельности, а также виды деятельности по работе с драгоценными металлами и драгоценными камнями [6].

Компания включена в перечень стратегических предприятий России. Ее основным акционером (75,16% акций) является ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ» на 100% принадлежащих государству. В свободном обращении находится около 15% акций компании [6].

В состав ОАО «Роснефть» входит большое количество нефтегазовых добывающих предприятий (например: ОАО «Юганскнефтегаз», ЗАО «Сахалинские проекты», ОАО «Грознефтегаз», ОАО «НК Роснефть-Краснодарнефтегаз» и другие), сбытовых предприятий (например: ОАО «НК «Роснефть-Кубаньнефтепродукт», ОАО «Роснефть-Кабардино-Балкарская топливная компания», ОАО «НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт» и другие) и нефтеперерабатывающих предприятий (например: ОАО «НК «Роснефть - МЗ «Нефтепродукт», ОАО «НК «Роснефть-Туапсинский НПЗ» и т.д.). Также в составе рассматриваемой нефтяной компании находятся предприятия, обслуживающие основную деятельность (ЗАО «Роснефтефлот», ОАО «Всероссийский банк развития регионов», НПФ «Нефтегарант») и НИИ и проектные институты (OOO «НК «Роснефть-НТЦ», институт «СахНИПИморнефть» и другие) [7].

География деятельности «Роснефти» в секторе разведки и добычи охватывает все основные нефтегазоносные провинции России: Западную Сибирь, Южную и Центральную Россию, Тимано-Печору, Восточную Сибирь, Дальний Восток, Арктический шельф. Компания реализует также проекты в Казахстане и Алжире. Семь крупных НПЗ «Роснефти» распределены по территории России от побережья Черного моря до Дальнего Востока, а сбытовая сеть охватывает 40 регионов страны.

Целью деятельности ОАО «НК «Роснефть», согласно Уставу, является извлечение прибыли.

Исследование факторов внешней финансовой среды, воздействующих на деятельность компании, позволяет изучить экономические и правовые особенности финансовой деятельности компании. На этом этапе также формируется прогноз по основным направлениям экономического развития страны, анализ и прогноз динамики финансовых рынков, изучается динамика макроэкономических показателей, государственная политика в отношении инвестиций, налогообложения, снижения рисков и т.д. Для получения такой информации проведем SWOT-анализ ОАО «НК «Роснефть» в таблице пункта 2.3.

Пока перейдем к рассмотрению более конкретных блоков, таких как конкуренты.

Нефтяная компания «Роснефть» выдвинулась на лидирующие позиции не только в России, но и на международном рынке. Компания обладает множеством конкурентных преимуществ, в которые входят:

- размер и качество ресурсной базы;

- ОАО «НК «Роснефть» придерживается международных стандартов управления, раскрытия информации и финансовой отчетности;

- компания следует политике высокой социальной ответственности и многие другие.

Исследование факторов внутренней финансовой среды компании позволяет оценить финансовую политику компании по отдельным аспектам ее финансовой деятельности, особенности работы с поставщиками и покупателями, изучается особенность работы финансового блока компании, практика работы с рисками, оценивается общее финансовое положение компании. В результате этого исследования выявляются возможности компании в отношении формирования финансовых ресурсов, ее инвестиционные возможности, происходит оценка кадрового потенциала и информационной обеспеченности компании в отношении финансовой деятельности.

Уникальная структура бизнеса компании, сконцентрированная внутри России, позволила ей не только благополучно пережить начальный этап кризиса, но и выйти в лидеры отрасли по операционной рентабельности. Испытание кризисом на практике показало, что Роснефть, несмотря на имеющиеся недостатки и сдерживающие рост факторы, оказалась гораздо лучше подготовленной к неблагоприятному развитию событий по сравнению с конкурентами [7].

Роснефть становится лидером по рентабельности. Результаты первого квартала оказались для Роснефти значительно лучшими, чем для остальных нефтяных компаний. Прежде всего, за это нужно благодарить производственную структуру компании, ориентированную на внутренний рынок. По итогам квартала Роснефти удалось выйти на первое место по рентабельности EBITDA, где исторически последние годы главенствовала Газпром Нефть. Что касается издержек ниже линии EBITDA, то Роснефть оказалась единственной среди крупных нефтяных компаний, записавших себе прибыль от курсовых разниц, вызванную обесценением рубля [7].

Таким образом, ОАО «НК «Роснефть» является лидером на нефтяном рынке.

## 2.2 Система управления персонала предприятия ОАО «НК «Роснефть»

Персонал ОАО НК «Роснефть» является ключевым ресурсом ее развития. Ценность человеческой жизни - главный приоритет при взаимодействии Компании с работниками, поэтому охране труда, промышленной безопасности, сохранению здоровья персонала компания уделяет первостепенное внимание. Перед компанией стоят масштабные и сложные стратегические задачи, решение которых напрямую зависит от мотивированности работников на эффективный труд, а также от их профессионального и личностного развития. Мотивация подразумевает современные комфортные условия труда, систему оплаты труда, способную обеспечить достойный уровень дохода, который в свою очередь зависит от эффективности труда работника, достаточный уровень социальных льгот. Профессиональное и личностное развитие осуществляется через действующие в компании системы обучения и карьерного продвижения работников [7].

Развитие системы управления персоналом:

В рамках общего курса компании на реализацию международных проектов и расширение своей деятельности в сложных географических условиях компания поставила перед собой приоритетные задачи в области управления персоналом:

* обеспечить наличие высококвалифицированного персонала, способного поддерживать устойчивое развитие компании с использованием передовых подходов в области технологий и управления;
* обеспечить высокую мотивацию сотрудников на повышение персональной эффективности и достижение командного результата;
* обеспечить привлечение молодых талантливых специалистов в компанию;
* обеспечить сохранение и использование в рамках компании лучшего опыта и обмена знаниями;
* создать корпоративную культуру, обеспечивающую долгосрочную лояльность сотрудников к компании и ее привлекательность для лучших менеджеров и специалистов на рынке труда;
* обеспечить социальную защищенность сотрудников компании и членов их семей [8].

Таким образом, на данный момент ОАО «НК «Роснефть» максимально стремится к достижению этих целей, и вполне удачно с ними справляется.

## 2.3 Анализ внутренней и внешней среды предприятия (SWOT-анализ предприятия ОАО «НК «Роснефть»)

Анализ внутреннего потенциала компании дает возможность определить его сильные и слабые стороны, позволяет оценить их взаимосвязь с факторами внешней среды. Основная задача внешнего анализа - определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть в будущем. Перечень слабых и сильных сторон для каждого предприятия строго индивидуален. Такой анализ представим в таблице ниже [9].

С одной стороны, компания быстро развивается, наращивая производственные показатели. Высокая задолженность не представляет большой угрозы, по крайней мере, при высоких ценах на нефть. Вместе с тем, некоторые капиталоёмкие проекты могут не принести ожидаемой прибыли. К тому же, акции "Роснефти" традиционно оцениваются рынком выше среднего уровня, что снижает потенциал дальнейшего роста.

 Сопоставим характеристики ОАО «НК «Роснефть» с характеристиками основных конкурентов, то есть оценим внутреннюю среду компании, а также рассмотрим внешние условия, предоставляющие определенные возможности, но и несущие отрицательные факторы [8].

Таблица – SWOT-анализ ОАО «НК «Роснефть» [8][10]:

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| -Высокий уровень технической оснащенности нефтеперерабатывающего комплекса; | -Высокая долговая нагрузка; |
| -Качественная ресурсная база;  | -"Дорогие" акции; |
| -Известность марки;  | -Государство может оказать давление на руководство "Роснефти", заставив компанию принять участие в проектах, имеющих невысокую эффективность с экономической точки зрения, но выгодных по политическим причинам; |
| -Вертикальная интеграция производственных процессов; | -Наличие низкоэффективных АЗС; |
| -Государственная поддержка;  | -Весь добытый газ «НК «Роснефть» реализует на внутреннем рынке, так как монопольным правом на его экспорт обладает Газпром. |
| -Использование передовых методов и технологий разведки и добычи нефти; |  |
| -Статус представителя государственных интересов; |
| -Устойчивое финансовое положение (+низкая стоимость долга); |
| -Конкурентное преимущество перед другими нефтяными компаниями с точки зрения возможности экспорта продуктов. |
| **3** | **4** |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| -Увеличение объемов экспортных продаж благодаря близости НПЗ к экспортным рынкам; | Отраслевые риски: |
| -Увеличение продаж благодаря освоению новых направлений деятельности в области сбыта; | -Снижение мировых цен на нефть и нефтепродукты; |
| -Освоение новых запасов нефти и газа; | -Рост издержек в связи с резким повышением тарифов монопольных поставщиков транспортных услуг; |
| -Повышение глубины переработки и мощности нефтеперерабатывающих заводов. | -Рост конкуренции и, как следствие, ограничение будущего доступа к наиболее перспективным месторождениям углеводородных запасов; |
|  | -Ухудшение климатических условий и увеличение затрат на ГРР.  |
| Страновые и региональные риски: |
| -Кризисная ситуация в стране; существенный недостаток ликвидности из-за выводы иностранного капитала; |
| -Неблагоприятная инвестиционная политика; |
| -Изменение политического режима; |
| -Военные действия. |
| Финансовые риски: |
| -Снижение стоимости активов Компании под влиянием показателей инфляции. |
| Риски изменения законодательства в различных областях: |
| -Изменение валютного регулирования; увеличение расходов Компании на операции по экономически необоснованным конвертациям валюты; |
| -Ужесточение позиции налоговых органов; |
| -Ужесточение таможенных режимов, увеличение таможенных платежей. |

Таким, образом, исходя из полученных данных SWOT-анализа, можно сделать вывод о том, что одной из наиболее сильных сторон данного предприятия является лидерство с точки зрения возможности экспорта продуктов, а также государственная поддержка. Это безусловно даёт преимущество перед конкурентами.

Слабой же стороной является высокая долговая нагрузка.

# 3 Предложения и рекомендации по улучшению внешней и внутренней среды ОАО «НК «Роснефть»

## 3.1 Мероприятия и предложения по повышению конкурентоспособности ОАО «НК «Роснефть»

В основном перед всеми предприятиями, крупного или малого, всегда стоят первостепенно цели, связанные с повышением конкурентоспособности, так как любая компания стремится к лидерству на рынке. ОАО «НК «Роснефть» не исключение. В нефтегазовой отрасли существует жесткая конкуренция. Реализуя свою продукцию на внутреннем и внешнем рынках, у НК «Роснефти» могут возникать проблемы, связанные с обострением конкуренции [11].

Для минимизации рисков в данной области компания может осуществлять следующие меры:

* реконструкция нефтеперерабатывающих заводов;
* загрузка НПЗ с учетом прогноза ситуации, складывающейся на рынках;
* оперативное перераспределение региональных товарных потоков на внутреннем рынке и оперативное перераспределение объемов между внутренним рыком и экспортом;
* развитие сети собственных АЗС и комплексов, отвечающих последним европейским требованиям.

К наиболее действенным мерам по регулированию рисков от обострения конкуренции на внешнем рынке сырой нефти и нефтепродуктов относится географическая диверсификация, позволяющая перераспределять потоки сбываемой продукции из одного региона в другой.

Качество выпускаемой продукции тесно связано с эффективной деятельностью всех отраслей предприятия. Вся деятельность предприятия организована в соответствии со всеми государственными регламентами, призванными сохранить целостность компании и обеспечить эффективность ее работы. Поэтому проведя анализ работы предприятия можно выделить ряд предложений для улучшения системы управления [11].

Внесем свои предложения по усовершенствованию системы управления:

1. На данном предприятии система мотивации предусматривается, но в большей степени она подразумевает материальную мотивацию. Так же существуют и социальные выплаты, соц. пакеты и другое. Но систему мотиваций нужно расширять.

2. Повысить эффективность деятельности персонала. Для этого нужно проводить различные тренинги, совершенствовать системы обучения.

3. Повысить меры по предотвращению пагубного влияния на окружающую среду. Минимизировать негативное воздействие.

4. Усовершенствование культуры организации, что обеспечивает мощный потенциал саморазвития.

5. Создание новых видов продукции, что приведет к незамедлительному росту компании.

В отношении организационной структуры ОАО «НК «Роснефть» могут быть произведены следующие усовершенствования:

1. Возможно, упростить организационную структуру. Решение данной задачи предполагает устранение тех явных упущений и недостатков в организационной структуре предприятия, которые могут быть выявлены в ходе быстрого анализа.

Как правило, к внедрению принимаются только те организационные решения, которые получают полную поддержку со стороны соответствующего уполномоченного органа (например, управляющего комитета проекта). Те решения, которые рассматриваются уполномоченным органом как неоднозначные и рискованные, откладываются до проведения работ по системной оптимизации организационной структуры.

2. Привести организационную структуру в соответствие новым стратегическим и операционным целям компании.

В качестве главной методической основы для проектирования организационной структуры могут быть использованы разработанные нами подход к организационному моделированию и ресурсно-ролевой подход к проектированию организационной структуры.

3. Регламентировать организационную структуру (подготовка соответствующих регламентирующих документов)

Таким образом, можно сделать вывод, что относительно ОАО «НК «Роснефть»:

Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними [12].

Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

То есть, организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

## 3.2 Оценка социально-экономического эффекта от внедрения мероприятий НК ОАО «Роснефть»

Перед НК ОАО «Роснефть» стоит на сегодняшний день немало задач на предмет совершенствования внутренней структуры и собственной деятельности. К счастью, нефтяной компании не безразличен ее дальнейший путь развития.

В пункте 2.2 мной были предложены возможные мероприятия по повышению конкурентоспособности компании. Теперь проведем оценку социально-экономического эффекта от предполагаемых нововведений.

Начнем с мер первостепенно повышающих конкурентоспособность.

Реконструкция нефтеперерабатывающих заводов и их загрузка — это прямой путь, повышающий экономическую эффективность компании. Усовершенствование нефтяных перерабатывающих пунктов позволит НК ОАО «Роснефть» на порядок повысить уровень выпуска нефтяного продукта [12].

Говоря об оперативном перераспределении региональных товарных потоков на внутреннем рынке и оперативном перераспределении объемов между внутренним рыком и экспортом, считаю важным отметить, что такое мероприятие позволит привести к балансу потоков как на внутреннем уровне, так и на уровне экспорта.

Развитие сети собственных АЗС это прямой путь к получению экономической прибыли, которая бы позволила компании занимать все более высокие лидерские позиции по показателю роста экономической эффективности предприятий.

Полагаю, что выше предложенные экономические мероприятия смогут максимально поднять уровень конкурентоспособности НК ОАО «Роснефть».

Теперь оценим предложенные рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом в НК ОАО «Роснефть». Здесь считаю важным отметить тот факт, что данные меры будут сказываться на конкурентоспособности уже второстепенно, а первостепенно займут позицию влияния на социальную сторону компании.

Начнем с мотивации персонала. Данная рекомендация подразумевает под собой именно материальную поддержку работников. На мой взгляд, это помогло бы каждому работающему в НК ОАО «Роснефть» чувствовать свое собственное развитие и предназначение, видеть и прогнозировать свой карьерный рост и, следовательно, стимулировать себя к повышению эффективности деятельности.

В свою очередь, повышение эффективности деятельности персонала — значит повысить его человеческий и трудовой потенциал. Любой работник приобретет в данном случае социальную удовлетворенность.

Повышение мер по предотвращению пагубного влияния на окружающую среду, значит снять ответственность негативного влияния на окружающую среду от рода деятельности с каждого работника перед самим собой. Работник должен осознавать, что его деятельность приносит больше положительных результатов, чем отрицательных.

Усовершенствование культуры организации позволит каждому работнику НК ОАО «Роснефть» чувствовать собственное внутренне развитие, что положительно скажется на социальной стороне компании в целом.

И наконец, создание новых видов продукции, несомненно, приведет к незамедлительному росту компании, как по показателям прибыли, рентабельности, так и росту уровня подготовленности и разносторонности персонала компании.

 Так же, немало важным считаю обобщить возможные результаты от проведения усовершенствований организационной структуры ОАО «НК «Роснефть». На мой взгляд, связанные с этим мероприятия, предполагают учет всего многообразия факторов, диктующих ее тип. Важно отметить, что формирование совершенств структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними. К тому же, компания ОАО «НК «Роснефть» в настоящее время стремится укрепить свое положение среди ведущих мировых энергетических корпораций, а также занять лидерские позиции по операционным и финансовым показателям, а также по акционерной стоимости [12].

Таким образом, считаю предложенные мной мероприятия покажут положительный социально-экономический эффект в будущем ОАО «НК «Роснефть».

# Заключение

В заключение хотелось бы отметить, что к решению проблем повышения конкурентоспособности и эффективности работы предприятий следует подходить комплексно, понимая, что все проблемы, как и действия по их решению, взаимосвязаны между собой. Говоря о степени влияния внутренней и внешней среды предприятия на его деятельность, не стоит категорично отмечать, что одна из них преобладает – это зависит и от конкретного исторического периода, и от характеристик государства, и от руководства предприятия и многих других факторов.

Из этой работы мы вынесли то, что НК ОАО «Роснефть» стабильно развивающаяся компания, которая продолжает отстаивать свое лидирующее место на рынке. НК ОАО «Роснефть» строго придерживается международных стандартов корпоративного управления, раскрытия информации, а также финансовой отчетности.

Предприятие активно развивается и получает прибыль, что в целом является конечной целью деятельности предприятия. Финансовые и производственные показатели компании одни из лучших в мировой нефтедобывающей отрасли. А ряд показателей - рекордные в отрасли. Проведенная оценка и предложения по усовершенствованию системы управления, полученные результаты SWOT-анализа позволяют сделать вывод, что в будущем компания сохранит и упрочит свое положение в отрасли.

# Список использованных источников

1. Экономика предприятия (организации) Учебник / О. В. Баскакова Л. Ф. Сейко — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 372 с.;
2. М.: ФГОУ ВПО «Московский государственный агроинженерный университет имени В.П. Горячкина», 2013. Печенина Т.С. Полный курс лекций по экономике предприятия для ФЗО специальность 06.08.00. – 107 с.;
3. Информационное обеспечение процесса управления развитием предприятия. В. С. Попов. Сборник научных статей. – СПб: СПбНИУ ИТМО, 2010. – 158 с. Отв. Ред. В. И. Подлесных;
4. http://www.gks.ru – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Росстат;
5. <https://ru.wikipedia.org> – научная Интернет-энциклопедия ВикипедиЯ;
6. <http://www.rosneft.ru> – официальный сайт НК «ОАО «Роснефть»;
7. <http://diplomba.ru/work/26349> - информационный Интернет- ресурс;
8. <http://knowledge.allbest.ru> – портал знаний;
9. <http://portal-u.ru/strategplan/analizvneshivnutsredy> - информационно управленческий портал «ПорталУ»;
10. <https://lenta.ru> - официальный сайт НК «ОАО «Роснефть»;
11. <http://studopedia.org> – информационный Интернет-ресурс;
12. <http://burneft.ru/archive/issues/2011-05/2> - специализированный журнал.