Содержание

Введение

1. Сущность внешней среды

2. Кризисы внешней среды

3. Анализ внешнего окружения и внешней политики ОАО «Сургутнефтегаз»

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды небезграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. Целью настоящей контрольной работы является изучение внешней среды нефтяной корпорации. Задачи контрольной работы: 1) рассмотреть сущность внешней среды; 2) дать характеристику кризисам внешней среды; 3) проанализировать внешнее окружение и внешнюю политику ОАО «Сургутнефтегаз».

1. Сущность внешней среды

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х годов. Это стало одним из важных вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчёркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опубликованных связями с внешним миром. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счёт разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на неё соответствующим образом. Системный и ситуационный взгляды на вещи привлекли внимание как реакция на изменения, в возрастающей мере влияния на успешность действий организации. Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду ещё большее внимание, чем когда-либо. Как пишет Эльвар Эльбинг: «Внешнее окружение организации всё больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций – деловых, образовательных, государственных – под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и её воздействиях на внутреннее строение организации». Даже если бы изменения не были столь значительны, руководителям всё равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют не его организацию. Более того он должен предложить подходящие способы, регулирования на внешнее воздействия. В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выживали потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Таким образом, руководитель должен использовать дарвинизм в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших. Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Штейнер и Майнер указывают: «В прошлом руководители концентрировали внимание на экономических и технических обстоятельствах. Однако частные изменения установок людей социальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили руководителей расширить спектр требующих учёта внешних воздействий». Отсюда следует, что между факторами внешней среды существует некая взаимосвязанность. Эта взаимосвязанность определяется как уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Также как изменение любой внутренней переменной может сказаться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Взаимосвязанность различных факторов внешней среды должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Они приводят в пример провал одной английской фирмы по производству пищевых консервов, которая «так и не сумела осознать, что ряд внешних событий становится настолько взаимоувязанным, что это ведёт к необратимым общим изменениям». Как они указывают далее, «выживание становится решающим образом, связанным с уровнем знаний организации о её окружении». Внешняя среда обладает определённой сложностью. Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Если брать во внимание число внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на неё давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Наравне с ранее перечисленными характеристиками, внешняя среда также обладает подвижностью. Подвижность среды – это скорость с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Считается, что наиболее быстрые изменения во внешней среде затрагивают прежде всего такие отрасли, как фармацевтическая, химическая, электронная, авиационно-космическая, производство компьютеров, биотехнологии, а также телекоммуникации. Здесь оказывают воздействие, прежде всего, такие факторы, как изменения технологии и методов конкурентной борьбы. Существует ещё одна характеристика внешнего окружения, которую следует выделить – это её неопределённость. Неопределённость внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в её точности, среда становится более неопределённой, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать её высоконадёжной. Таким образом, чем неопределённее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

2. Кризисы внешней среды

Существует множество факторов среды, которые влияют на организацию и эффект воздействия которых на организацию может быть не совсем явным. Для того чтобы оставаться прибыльными, организации должны противостоять неопределенности обстановки. Под неопределенностью мы подразумеваем то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды и руководителям трудно предсказать возможные внешние изменения. Неопределенность обстановки повышает риск провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат и вероятностей рисков, связанных с альтернативными стратегическими направлениями. Организации стараются получить представление о неопределенных условиях посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать. Очевидно, что обстановка, с которой сталкиваются организации, не одинакова. Различной конкретной обстановке соответствуют различные уровни неопределенности. Эти различные уровни могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

* степени простоты или сложности обстановки;
* степени стабильности (устойчивости, постоянства) или нестабильности (динамичности) событий.

Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений. Организации, действующие в определенной и неопределенной внешней обстановке, будут управляться, и регулироваться по-разному. Также важно и то, чтобы структура или система управления организации соответствовала внешней среде, в окружении которой она находится. В широком смысле организация может применять для снижения неопределенности внешней обстановки две общие стратегии. Организация может реагировать приспособлением и изменением ее действий с целью добиться соответствия их обстановке (внутренняя стратегия). В другом случае организация может попытаться изменить обстановку так, чтобы она лучше соответствовала возможностям организации. Это — внешняя стратегия. Рассмотрим более подробно эти два типа стратегий.

*Внешние стратегии*

Маркетинг. Большие денежные средства тратятся организациями каждый год на такие маркетинговые мероприятия, как исследование рынка, потребительских предпочтений, создание брендов («узнаваемых» торговых марок), рекламу их продукции и услуг. Организации тратят эти суммы, пытаясь снизить неопределенность среды, о чем свидетельствует подверженность потребителей рекламному воздействию, выработка приверженности к марке их продукции, снижение конкурентного давления и стабилизация спроса. Заключение контрактов. В данном случае речь идет о контрактах, призванных оградить организацию от колебаний качества и цен на необходимые ей материалы, а также производимую ею продукцию. Например, руководство может заключить контракт на определенный срок, условия которого предусматривают точные расценки на поставляемые материалы, или же контракт на продажу покупателю определенного процента произведенной продукции. Кооптирование. Организации могут «поглощать» из своего окружения отдельных лиц или другие организации, которые угрожают их стабильности. Это наиболее наглядно проявляется в выборочных назначениях в совет директоров различных корпораций. Например, можно ожидать, что организации, сталкивающиеся с неопределенностями в финансировании, будут назначать членов советов директоров из числа руководителей банков и других финансовых учреждений. Объединение. Термин «объединение» обозначает ситуацию, когда организация объединяется с одной или с несколькими другими организациями для совместной деятельности. Примерами такой внешней стратегии являются слияния и создание совместных предприятий. Подобный метод может способствовать уменьшению неопределенности параметров внешней среды за счет ослабленияконкуренции между организациями и снижения их зависимости друг от друга.

Лоббирование. Лоббирование может быть определено как использование влияния отдельных лиц, социальное и политическое положение которых позволяет содействовать достижению выгодного для организации результата при принятии решений, и является еще одним методом, используемым организациями для управления внешней средой. Чаще всего лоббирование проявляется в том, что организации, как индивидуально, так и совместно, через свои торговые ассоциации и группы политического давления активно стремятся повлиять на законодателей с целью принятия выгодных для них законов и правил. Так, организация может оказывать давление на органы, принимающие решения, для достижения льгот, более выгодного налогообложения, для снижения процентных ставок и т. д.

**3. Анализ внешнего окружения и внешней политики ОАО «Сургутнефтегаз»**

ОАО "Сургутнефтегаз" является наследником советского производственного объединения "Сургутнефтегаз", созданного в 1977г. и занимавшегося добычей нефти на территории среднего течения реки Оби, в районе города Сургута. "Сургутнефтегаз" - третья по величине частная нефтяная компания в России. Компания обладает мощным потенциалом развития, который практически не реализуется ее руководством, что находит отражение в отставании динамики цен акций "Сургутнефтегаза" от конкурентов по отрасли. "Сургутнефтегаз" работает только на территории России, в числе его активов месторождения в Ханты-Мансийском автономном округе и в Якутии, один нефтеперерабатывающий завод в Киришах Ленинградской области, один газоперерабатывающий завод в Сургуте и четыре сбытовых предприятия в Новгороде, Пскове, Твери и Калининграде. "Сургутнефтегаз" является одна из самых закрытых компаний в нефтяной отрасли: до сих пор точно не объявлен прямой расклад долей акционеров. 91,9% акций компании значится в графе "прочие акционеры", а 8,1% - принадлежат негосударственному пенсионному фонду "Сургутнефтегаз". Уставный капитал ОАО "Сургутнефтегаз" составляет 43 млрд 427 млн 992 тыс. 940 руб. и разделен на 35 млрд 725 млн 994 тыс. 705 обыкновенных и 7 млрд 701 млн 998 тыс. 235 привилегированных акций номинальной стоимостью 1 руб. На протяжении всего времени существования "Сургутнефтегаза" менеджмент компании внимательно следит за любыми действиями по возможному недружественному поглощению со стороны других игроков нефтяной отрасли. Несколько лет подряд на рынке циркулировали слухи о возможном слиянии "Сургутнефтегаза" с "Роснефтью". А весной 2003г. предпринимались попытки скупить акции "Сургутнефтегаза" на фондовом рынке. Само руководство никак не комментировало эту информацию, но в апреле того же года совет директоров нефтекомпании решил изменить с ОАО на ООО форму собственности "дочки" "Сургутнефтегаза", на балансе которой находились 36,7% акций материнской структуры. Эта дочерняя компания, которая до 2003г. называлась ОАО "НК "Суртутнефтегаз", также получила и другое наименование - ООО "Лизинг Продакшн". После реорганизации "Лизинг Продакшн" рассталось с обязательством информировать общественность о своей деятельности. Таким образом была устранена опасность концентрации крупного пакета акций в руках стороннего инвестора. Что касается отношений с миноритарными акционерами, то у руководства "Сургутнефтегаза" с ними существует давний конфликт - миноритарии требуют признания части акций компании "казначейскими", что в соответствии с российским законодательством приведет к их погашению, в результате чего доли других акционеров увеличатся. Однако принимаемые до сих пор "Сургутнефтегазом" меры позволяют ему выигрывать судебные разбирательства с миноритариями. В 1996г. из-за этого конфликта "Сургутнефтегаз" не смог провести консолидацию сбытовых активов и перейти на единую акцию. Несмотря на небольшой географический разброс добывающих активов и большое количество старых месторождений, "Сургутнефтегаз" сохраняет стабильные темпы роста добычи углеводородов. Компания уделяет много внимания новым технологиям и применяет их в добыче. Располагая своим научно исследовательским институтом, "Сургутнефтегаз" создал специальное подразделение, которое занимается внедрением различных методов по снижению темпов естественного падения добычи нефти на "старых" месторождениях. Кроме того, компания увеличивает запасы за счет покупки новых лицензий в районе своей деятельности. "Сургутнефтегаз" уже много лет ускоренными темпами развивает и энергетический сектор путем строительства малых станций для производства электроэнергии. Сейчас у компании 17 газотурбинных и газопоршневых электростанций. На них поставляется попутный газ с собственных месторождений, которые впоследствии и пользуются выработанной своими силами электроэнергией. Таким образом, сегодня "Сургутнефтегаз" на 25% обеспечивает работу производственных объектов за счет собственной электроэнергии. С момента создания "Сургутнефтегаз" купил только два крупных актива. Менее удачной покупкой можно считать блокпакет акций нефтяного трейдера "Нафта-Москва", являющегося на момент приобретения приемником внешнеторгового объединения "Союзнефтеэкспорт". Этот актив компания купила для экспортных продаж своей нефти в 1999г., а продан он был уже в 2001г. После этого экспортные поставки "Сургутнефтегаза" осуществлялись через специально созданное собственное подразделение.

Более удачное приобретение - это лицензия на разработку Талаканского месторождения, ранее принадлежавшая НК "ЮКОС". Впоследствии Сургутнефтегаз докупил несколько лицензий на близлежащие к Талаканскому участку месторождения и в конце 2004г. зарегистрировал в Якутии новое предприятие для управления активами в этом регионе. Сейчас компания уже готова приступить к промышленной добыче на Талаканском месторождении, первая нефть с которого уже поставляется по участку нефтепровода ВСТО в реверсном режиме. Среди других проектов "Сургутнефтегаза" - создание нефтяного терминала в бухте "Батарейная" Ленинградской области, который компания строит с 1996 г. Запуск проекта напрямую увязан с завершающейся реконструкцией НПЗ в Киришах, поскольку компания собирается экспортировать через новый терминал не только нефть, но и нефтепродукты высокого качества, произведенные на заводе на новом оборудовании.

Выручка компании за 2007 год составила $5,23 млрд., снизившись на 9% относительно уровня 2006 г, операционная прибыль - $2,06 млрд. (-32%), EBITDA - $2,57 млрд. (-26%), чистая прибыль - $1,57 млрд. (-21%). Операционные издержки компании выросли на 43% и составили $1,43 млрд., коммерческие, общехозяйственные и административные расходы - $577 млн. (+27%). Резкий рост издержек привел к увеличению показателя затрат в пересчете на 1 баррель добычи с $1,8 до $2,5 (+39%), что выше среднего по отрасли (для сравнения - ЮКОС - $2, Сибнефть - $2,2). Снижение выручки было вполне ожидаемым и обусловлено в основном более низкими ценами на внутреннем и внешнем рынках нефти, а также уменьшением цен на нефтепродукты. Рост затрат Сургутнефтегаз объяснил увеличением транспортных расходов, расходов на персонал и электроэнергию. Рост транспортных расходов (на 68%, до $305 млн.) произошел вследствие увеличения объема добычи и переработки нефти, а также 13,5%-го роста транспортных тарифов. Тарифы на э/э выросли в 2007 г. на 40%. Тем не менее, резкий рост издержек стал крайне разочаровывающим. Необходимо отметить также 44%-ый рост затрат Сургутнефтегаза на геологоразведку - $249 млн. (в пересчете на баррель добычи и запасов - $0.78 и $0.035 соответственно) является самым высоким показателем в отрасли, однако, столь значительные вложения не привели к существенному росту запасов компании. Так, доказанные запасы нефти и газа Сургутнефтегаза составили на конец 2007 г. 8,61 млрд. б.н.э., снизившись за год на 5%.

Выделяются 4 основных причины, снижающие интерес инвесторов к вложениям в акции Сургутнефтегаза. Это низкая эффективность операций, недружественное отношение к миноритарным акционерам, недостаточная прозрачность финансовых операций и отсутствие внятной стратегии экспансии и инвестиционной политики. Низкая эффективность операций. Несмотря на то, что Сургутнефтегаз является лидером отрасли по объему капитальных вложений в геологоразведку, его доход на активы и эффективность операций значительно ниже - так, показатель чистой прибыли Сургутнефтегаза по МСБУ на 1 баррель добычи составляет $5 против $9,8 у Сибнефти и $8,4 у ЮКОСа. Данный факт объясняется как невысоким качеством запасов НК, большая часть которых довольно сильно истощена по сравнению с другими российскими нефтяными компаниями, так и тем фактом, что до сих пор Сургутнефтегаз не применял современные западные технологии добычи, активно и давно эксплуатируемые его конкурентами. Низкий уровень корпоративного управления. Сургутнефтегаз последним среди крупнейших российских НК начал публикацию отчетности по МСБУ, до сих пор не имеет независимых представителей в совете директоров. Кроме того, компания демонстрирует негативную динамику в отношении выплаты дивидендов - занижение Сургутнефтегазом размера прибыли, направляемой на выплату дивидендов по привилегированным акциям, уже не первый год вызывает возмущение инвесторов.

Непродуманная инвестиционная политика и стратегия экспансии. В отличие от других российских нефтекомпаний Сургутнефтегаз имеет на балансе значительную сумму денежных средств (на конец 2001 г. сумма денежных средств и их эквивалентов с учетом краткосрочных инвестиций составила более $4 млрд.), которые можно использовать для финансирования роста. Однако до сих пор Сургутнефтегаз не осуществлял приобретения активов ни за рубежом, ни на территории России, что сильно разочаровывало инвесторов. Компания намерена решить данные проблемы в ходе реализации программы, основные пункты которой были обнародованы летом 2008 года.

Сургутнефтегаз рассчитывает прирастить запасы за счет 12 новых месторождений, которые планируется ввести в эксплуатацию в период с 2008 по 2009 гг. В результате запасы НК возрастут на 30 млн. т к концу 2008 г. и на 150-160 млн. т - к концу 2009 г. Добыча и переработка нефти. Сургутнефтегаз планирует выйти на годовой уровень добычи нефти 60 млн. т к 2008-2009 гг. (в 2007 г. - 44,5 млн. т), что будет достигнуто за счет освоения новых запасов и применения более современных технологий добычи. Согласно заявлению руководства компании, НК планирует применять импортные технологии для повышения коэффициента извлечения запасов, а также внедрять оборудование западного производства, что позволит сделать нефтедобывающую деятельность Сургутнефтегаза более эффективной.

Расширение нефтеперерабатывающих мощностей планируется произвести за счет модернизации Киришского НПЗ (глубина переработки при этом возрастет с 50% до 72% к 2008 г. и до 82% к 2009 г.) и строительства НПЗ в Приморске годовой мощностью 10 млн. т. В качестве альтернативы строительству Приморского НПЗ Сургутнефтегаз рассматривает возможность приобретения нефтеперерабатывающих активов в Белоруссии и на Украине. Кроме того, компания намерена участвовать в конкурсе на приватизацию госпакета акций Славнефти, в котором Сургутнефтегаз является одним из основных претендентов на победу. Нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие активы Славнефти стали бы для него отличным приобретением. Сургутнефтегаз намерен увеличить добычу и переработку газа, а также завершить модернизацию Сургутского газоперерабатывающего завода, приобретенного в конце 2007 г. В настоящее время годовой объем производства газа компании составляет около 13 млрд. куб. м.

В целях расширения своего присутствия на отечественном рынке Сургутнефтегаз планирует осуществить строительство 200 АЗС на северо-западе России. Недавно компания заявила также о своем интересе к приобретению сети автозаправочных станций в Германии, что стало значительным шагом вперед с точки зрения рыночной стратегии руководства НК. Безусловно, реализация обнародованных шагов будет способствовать привлечению интереса инвесторов к акциям Сургутнефтегаза, и позволит сократить их отставание от конкурентов. Сургутнефтегаз обладает опытным персоналом, хорошими традициями, знанием нефтяного бизнеса, и вполне может улучшить свое положение в отрасли. Однако, на наш взгляд, компании еще предстоит доказать свою приверженность осуществлению перемен.

Снижение цен на топливо ОАО "Сургутнефтегаза" составит в зависимости от вида нефтепродукта от 8 проц. до 28 проц. "Сургутнефтегаз" устанавливает на вновь контрактуемые объемы нефтепродуктов следующие цены: бензин А-76 - 20 060 рублей за тонну, регуляр евро 92/4 - 22 538 рублей за тонну, премиум евро 95/4 - 27 730 рублей за тонну, дизельное топливо "Л" - 20 237 рублей за тонну, авиакеросин ТС-1 - 21 535 рублей за тонну, мазут топочный М-100 - 9 027 рублей за тонну, битум - 10 030 рублей за тонну. Таким образом, изменение ранее действующих цен составляет от 8 проц. до 28 проц. в сторону уменьшения, отметили в компании. Федеральная антимонопольная служба (ФАС) РФ предложила 7 крупнейшим нефтяным компаниям - ОАО "ЛУКОЙЛ", ОАО "Газпром нефть", ОАО "НК "Роснефть" , ОАО "ТНК-BP Холдинг", ОАО "Сургутнефтегаз" , ОАО "Татнефть" и ОАО "НК "Альянс" - снизить оптовые и розничные цены на нефтепродукты в соответствии с рыночными условиями. В результате, "Газпром нефть", ТНК-BP, "Роснефть", "Альянс", "Татнефть" и "Московская топливная компания" снизили цены на бензин на собственных АЗС в среднем на 1 рубль.

ТНК-BP планирует с ноября 2008 года дополнительное снижение спотовых цен на авиакеросин, которое может составить до 12 проц. "Газпром нефть" снизила оптовые цены на авиакеросин на 12 проц. за тонну на все вновь контрактуемые объемы. Таким образом, с августа 2008 года отпускные цены на авиакеросин с нефтеперерабатывающих заводов этой компании снизились в среднем на 30 проц. Также "ЛУКОЙЛ" в конце минувшей недели принял решение снизить на 9 проц. (2000 руб./т) цены на авиакеросин. Это уже третье снижение цен на авиакеросин "ЛУКОЙЛа" за последнее время. Так, в августе компания дважды снижала цены на авиакеросин - на 4 проц. и на 5 проц.

"Сургутнефтегазу" удалось сохранить верность своей долгосрочной стратегии даже в условиях, когда цены на нефть упали до самого низкого за последние 25 лет уровня. Компания вышла из кризиса с минимальными потерями за счет увеличения объемов производства и снижения затрат. Если посмотреть на итоги работы "Сургутнефтегаза", то выбранная стратегия, судя по всему, была не просто правильной, она была оптимальной. Объем добычи нефти вырос на 5,8%, производства газа - на 5,7%, объемы переработки нефти увеличились на 24%, а размер балансовой прибыли только в звене нефтедобычи вырос более чем в 9 раз. Компания не просто "переживала кризис", она готовила задел на будущее. Да, с одной стороны, абсурдным выглядело стремление "Сургутнефтегаза" увеличить объемы производства в условиях снижения его эффективности. Но в России нет нормального инвестиционного климата и попыток к его созданию тоже, а это значит, что быстро нарастить добычу, переработку при наступлении благоприятной рыночной ситуации невозможно. Стало быть, снижение объемов производства становится практически необратимым. В "Сургутнефтегазе" это понимали и сумели пройти, что называется, по острию ножа. И вот она перед глазами - та самая долгосрочная стратегия развития компании, четко просматривающаяся в цифрах, характеризующих динамику развития компании. "Сургутнефтегаз" получает около 3 млн. тонн нефти дополнительной и восстановленной добычи в год; за счет своевременного и качественного проведения капитального ремонта скважин компания ежегодно получает более 2,5 млн тонн дополнительной и восстановленной добычи нефти. Наглядным результатом этой работы служат качественные характеристики фонда скважин. На долю "Сургутнефтегаза" приходится более 35% газа, добываемого нефтяными компаниями страны. НК "Сургутнефтегаз" не просто добывает сырье, но и подготавливает его до товарной продукции, соответствующей требованиям ГОСТа. Уровень использования попутного нефтяного газа в НК "Сургутнефтегаз" - самый высокий в отрасли, и этот показатель год от года растет за счет введения новых мощностей для утилизации газа.

Таблица 1. Динамика основных показателей деятельности НК "Сургутнефтегаз"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Добыча нефти, млн т | 34,2 | 33,3 | 33,3 | 33,9 | 35,2 |
| Производство газа, млрд м3 | 8,1 | 8,4 | 9,6 | 10,1 | 10,3 |
| Среднедействующий фонд скважин, шт. | 11241 | 11495 | 11845 | 12299 | 13143 |
| Коэффициент эксплуатации скважин | 0,938 | 0,947 | 0,951 | 0,954 | 0,958 |
| Уровень использования попутного газа, % | 91,4 | 91,5 | 94,3 | 94,4 | 94,6 |
| Эксплуатационное бурение, тыс. м | 1897 | 1719 | 1494 | 1621 | 1659 |
| Разведочное бурение, тыс. м | 46 | 59 | 104 | 143 | 165 |
| Переработка нефти, млн. т | 11,6 | 12,2 | 15,3 | 14,8 | 16,0 |
| Производство основных нефтепродуктов, тыс. т | | | | | |
| --Автобензины | 1213 | 1216 | 1610 | 1643 | 1778 |
| --Дизтопливо | 2501 | 2439 | 3025 | 3049 | 3425 |
| --Авиакеросин | 830 | 832 | 1046 | 1046 | 1026 |
| Объем капитальных вложений, млрд руб. | 1,4 | 3,8 | 5,6 | 5,7 | 6,1 |
| Выручка от реализации, млрд руб. | 5,6 | 20,8 | 25,8 | 28,95 | 30,5 |
| Балансовая прибыль, млрд. руб. | 0,9 | 5,2 | 5,2 | 5,5 | 7,2 |

Основной потребитель производимого НК "Сургутнефтегаз" газа - Сургутские ГРЭС - один из крупнейших в мире энергокомплексов. Остальной газ (15%) поступает на Сургутский ГПЗ для дальнейшей переработки. В перспективе, при условии стабилизации экономической ситуации в стране, компания имеет возможность нарастить добычу газа до 22 млрд м3 в год и направлять дополнительные объемы на реализацию. К 2007 году компания планирует на наиболее удаленных месторождениях - Тянском и Конитлорском - построить газотурбинные электростанции общей мощностью 28 МВт, что позволит получить не только значительный экономический эффект, но и повысить экологическую безопасность производства за счет повышения уровня утилизации газа. Производственная стратегия компании не замыкается только на добывающем звене - нефтеперерабатывающий завод, входящий в структуру компании ("Киришинефтеоргсинтез"), по установленной мощности первичной переработки нефти - 17,3 млн. тонн в год - занимает пятое место среди российских НПЗ, однако по объемам переработки, по загруженности мощностей - первое место в России.

Таблица 2 Финансовые результаты компании, млн. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| Выручка от реализации | 20973 | 24548 | 25770 |
| Себестоимость | 14765 | 17635 | 18057 |
| Балансовая прибыль | 4303 | 4697 | 6076 |
| Сектор нефтепереработки |  |  |  |
| Выручка от реализации | 4516 | 4322 | 5095 |
| Себестоимость | 2482 | 2625 | 2842 |
| Балансовая прибыль | 556 | 647 | 1043 |

Безусловно, ухудшение инвестиционного климата на фоне продолжающегося кризиса экономики, крайне ограниченные возможности воздействия на цены, налоговые и правовые условия деятельности сказываются на финансовом состоянии НК "Сургутнефтегаз". В этих условиях компания считает единственно возможным путем повышения эффективности производства - сокращение затрат. И происходит оно не за счет сокращения численности работников, сокращения фонда скважин и избавления от основных производственных фондов - путей сокращения затрат взятых на вооружение многими нефтяными компаниями,- а за счет роста производительности труда, внедрения передовых технологий, наращивания добычи и переработки нефти. Определяя приоритеты инвестиционной деятельности, руководство компании исходит из того, что успешное развитие невозможно без эффективного процесса воспроизводства минерально-сырьевой базы, освоения новых месторождений, реконструкции и модернизации нефтеперерабатывающего производства. Самая большая доля инвестиций компании - более 70% общего объема - направляется на геологоразведочные работы, эксплуатационное бурение и ввод в эксплуатацию новых скважин. Так, в 2007 году капиталовложения НК "Сургутнефтегаз" в разведочное бурение составили 17,3% от общего объема инвестиций компании (по отрасли - 11,0%), капиталовложения в эксплуатационное бурение - 26,5% от общего объема инвестиций (по отрасли - 23,9%). Большую часть проектных работ и около 80% объемов производственного строительства компания осуществляет собственными силами, поскольку считает, что в современных экономических условиях этот способ значительно повышает эффективность использования инвестиций. В звене нефтепереработки ежегодно на выполнение программ модернизации производства направляется более 200 млн. рублей капиталовложений. Несмотря на низкие цены, несмотря на финансовый кризис, главное для ОАО «Сургутнефтегаз»- это наращивать объемы добычи, сохранить тот технический, технологический и людской потенциал, который годами создавался здесь, и работать на будущее в плане прироста запасов, обеспечения ресурсной базы, совершенствования техники и технологий, развития новых производств.

*Негативные факторы внешней среды ОАО «Сургутнефтегаз»*

1. Улучшения корпоративного управления не ожидается. «Сургутнефтегаз» остается одной из лучших компаний в России по операционным показателям. Однако качество корпоративного управления компании еще более ухудшилось: «Сургутнефтегаз» объявил о том, что публикация отчетности по GAAP будет отложена еще по меньшей мере на два года. Кроме того, крайне мала (если вообще существует) вероятность того, что казначейские акции «Сургутнефтегаза» будут отменены в среднесрочной перспективе. Это делает оценку компании менее привлекательной, чем оценка ЛУКОЙЛа и Сибнефти. В связи с недостатками корпоративного управления, акции «Сургутнефтегаза» имеют более высокую премию за рыночный риск, чем другие крупные компании сектора, за исключением ЮКОСа.
2. Число акций в свободном обращении сокращается. Возможно, компания расходует свои денежные средства на то, чтобы выкупить акции, находящиеся в свободном обращении, тем самым сократив их число.
3. Отсутствие законодательной базы для отмены казначейских акций. В ближайшее время не стоит ожидать каких-либо изменений в законодательстве, которые бы заставили бы компанию отменить казначейские акции.
4. Рост нефтедобычи ставит перед компанией новые проблемы. Возможности рентабельной реализации все большего количества нефти ограничены - экспортные поставки лимитированы квотами Транснефти, а поставки нефти на внутренний рынок нецелесообразны (уровень цен в разы ниже). Выходом могло бы быть увеличение объемов перерабатываемой нефти, но перерабатывающие мощности компании ограничены.
5. В условиях ограниченности и невысокого качества запасов компания вынуждена тратить существенные средства на геологоразведочные работы (более 10% от чистой прибыли компании). Но высокие капиталовложения компании не дают приемлемой отдачи, так как в основном направляются на мелкие или истощенные месторождения в Западной Сибири. Также негативным является замедление восстановления запасов, которые в среднем у компании покрывают лишь 80% от объема добычи. Поэтому мы предполагаем, что капиталовложения компании и расходы на геологоразведку сохранятся на высоком уровне.

*Позитивные факторы внешней среды*

1. Рост добычи за счет повышения эффективности операций. Ожидается, что ОАО «Сургутнефтегаз» будет продолжать наращивать добычу нефти и попутного газа. Благодаря новейшим, в том числе уникальным собственным технологиям, компания имеет возможность постоянно повышать эффективность эксплуатации действующих месторождений, а также вводить в эксплуатацию недоступные при обычных технологиях запасы углеводородов. Например, в ОАО “Сургутнефтегаз” разработана технологическая схема разработки сложнопостроенных залежей системой горизонтальных скважин, и начиная с 1996 года, ежегодно строится около 90 горизонтальных скважин, дебит которых в 4-5 раз превышает дебит пробуренных по обычной методике.

2. Компания останется ведущим экспортером. Доля экспорта «Сургутнефтегаза» в общем объеме выручки – одна из самых высоких по отрасли. При этом прогнозируется рост данного показателя.

3.Производство и продажа высокорентабельной продукции будут расти. Модернизация перерабатывающих мощностей будет способствовать росту (в среднесрочной перспективе) производства высокорентабельной продукции.

4.Планируется увеличить число АЗС. Компания намерена увеличить число автозаправочных станций и расширить ассортимент продукции.

5.Эффективная операционная деятельность обеспечивает сильные финансовые показатели. Компания по-прежнему является одной из самых эффективных в отрасли.

6.Крупнейшая газодобывающая компания среди нефтепроизводителей. Ожидается, что будущая либерализация рынка газа в России благоприятно отразится на показателях «Сургутнефтегаза» в долгосрочной перспективе.

**Заключение**

Разработка стратегии начинается с анализа внешнего окружения организации. Внешняя среда организации — это все то, что лежит за пределами организации и имеет возможность влиять на ее жизнедеятельность. Степень влияния внешних факторов может быть различной, поэтому внешнюю среду подразделяют на «ближнее» организационное окружение (его факторы непосредственно влияют на организацию) и «дальнее» окружение (факторы которого воздействуют на организацию опосредованно). Воздействующие на организацию факторы можно подразделить на экономические, политические, культурные и технологические. Эти группы факторов определяют процесс комплексного анализа, с помощью которого можно выявить ключевые угрозы и возможности внешней среды. Внешняя среда различается по степени присущей ей неопределенности. Неопределенность представляется такими полярными характеристиками, как «простая — сложная» среда, «стабильная — нестабильная». Эти характеристики могут различным образом сочетаться.

В зависимости от типа внешней организационной среды существуют разные способы работы с ней. Внешние стратегии предполагают изменение сферы действия организации, амортизацию (посредством создания запасов и набора персонала), сглаживание и нормирование. Внутренние стратегии включают маркетинговые мероприятия, заключение контрактов, кооптирование, лоббирование, объединение. Многие из этих стратегий активно используются организациями.

Список использованных источников

1. А.П. Балашов. Антикризисное управление: Учеб. пособие /Новосибирск: ГУП РПО СО РАСХН, 2004
2. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб: Питер, 2001
3. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учебно - практ.пособие. – М.: Дело, 2001
4. Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов/В.Г.Крыжановский. – М.: «Издательство ПРИОР», 2005
5. Антикризисное управление: Учебник/Под.ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М, 2003.
6. Большаков А.С, Михайлова В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб:Питер, 2002.
7. Виханский О.С., Наймов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2000
8. Мескон М.Х., Альбер М. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 2000.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент/под.ред. Л.А. Волковой. – СПб: Питер, 2001.
10. Менеджмент: Учебник для вузов/Под.ред.проф. М.М. Максимцова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, Единство, 2002.
11. Менеджмент: Учебное пособие в схемах, таблицах и рисунках. – М.: ИНФРА – М, 2002.
12. Большаков А.С. Менеджмент: стратегия успеха. – СПб: Издательский дом «Литера», 2001.
13. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов/Под.ред. проф. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002
14. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. 1998.
16. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие. СПб. 1998.
17. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.1999.
18. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент.М.1998.
19. Гражданский Кодекс Российской Федерации. М.1999.
20. Прыткин В.В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках:.Учебное пособие. М. 1998.
21. Коренченко Р.А. Теория организации: Учебное пособие. ПГУ, П. 1998
22. Смит А. Исследование о природе и причине богатства народов. Книга 1. М. 1962.