Министерство образования Российской Федерации

Государственный Университет Управления

Институт инноватики и логистики

Кафедра инновационного менеджмента

Реферат по дисциплине «менеджмент»

на тему:

# Принципы современного менеджмента на примере ОАО "Нефтяная компания "ЛУКОЙЛ"

Выполнила студентка II курса, д/о, I группы спец. маркетинг

Москва – 2001

# Содержание

Введение 3
Характеристика ОАО «Нефтяная компания «ЛУКойл» 3
Принципы управления ОАО «Нефтяная компания «ЛУКойл» 8
Заключение 16
Литература 17

# Введение

Цель данной работы - определить принципы современного менеджмента на примере ОАО «Нефтяная компания «ЛУКойл», которые привели ее к успеху и к известности не только в России, но и в других странах.

# Характеристика ОАО «Нефтяная компания «ЛУКойл»

ОАО "Нефтяная компания "ЛУКойл" - лидер российского топливно-энергетического комплекса.

«ЛУКойл» - это первая российская вертикально-интегрированная нефтяная компания, работающая по принципу "от нефтяной скважины до бензоколонки". «ЛУКойл» был создан в 1991 г. в форме концерна на базе трех крупнейших нефтегазодобывающих предприятий Западной Сибири - "Лангепаснефтегаз", "Урайнефтегаз" и "Когалымнефтегаз", которые впоследствии дали название "ЛУКойл". В дальнейшем «ЛУКойл» включил в себя другие нефтедобывающие, нефтеперерабатывающие, сбытовые, нефтехимические, транспортные и другие предприятия нефтяного бизнеса.

Сегодня «ЛУКойл» это:

деятельность в 40 регионах России и 25 странах мира

одни из крупнейших доказанных запасов нефти в мире среди негосударственных нефтяных компаний

более 120 тыс. сотрудников, работающих в России и за рубежом

24% всей добываемой в России нефти

12% всех производимых в России нефтепродуктов

это свыше 1 100 автозаправочных станций на территории России, республик бывшего СССР, дальнего зарубежья

### Добыча нефти и газа

ЛУКОЙЛ занимает первое место среди российских компаний по объемам добычи нефти.

В 1999 г. Компания добыла 75,6 млн. тонн нефти и 4,7 млрд. м3 газа. Большая часть нефти добывается основным добывающим дочерним предприятием ООО "ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь", в которое входят:

"ЛУКОЙЛ-Лангепаснефтегаз"

"ЛУКОЙЛ-Урайнефтегаз"

"ЛУКОЙЛ-Когалымнефтегаз"

"ЛУКОЙЛ-Покачевнефть"

Годовой объем добычи нефти в Западной Сибири составляет около 50 млн. тонн.

В европейской части России добычу нефти ведут основные дочерние нефтегазодобывающие общества:

"ЛУКОЙЛ-Астраханьморнефть"

"ЛУКОЙЛ-Калининградморнефть"

"ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефть"

"ЛУКОЙЛ-Пермнефть"

"Архангельскгеолдобыча"

"КомиТЭК"

Доля добычи в европейском регионе составляет 24 млн. тонн.

При сохранении стратегического значения Западной Сибири возрастает роль новых регионов высокопродуктивной добычи на территории России и за рубежом. Приоритетное значение для Компании имеет выход в районы северной акватории Каспийского моря и Тимано-Печоры, добыча нефти в которых может превышать 35-40 млн. тонн.

В 1999 г. ОАО "ЛУКойл" приобрело нефтяную компанию "КомиТЭК", в результате чего произошло существенное увеличение сырьевой базы Компании: доказанные запасы нефти возросли на 400 млн. тонн, а запасы газа - на 47 млрд. м3.

Компания возлагает большие надежды с освоением северной части акватории Каспийского моря и Прикаспийской впадины, где ведется разведочное бурение с помощью самоподъемной буровой установки "Астра". В этом регионе получены положительные результаты геолого-разведочных работ. Окончательная оценка запасов будет дана в 2000 г. по результатам испытания глубоких поисковых скважин.

Добыча газа возросла на 26% и составила 4,7 млрд. м3. Основное увеличение достигнуто за счет реализации проектов в ближнем зарубежье на месторождениях Карачаганак и Тенгиз в Казахстане, предприятий группы КомиТЭК, а также за счет повышения уровня утилизации попутного нефтяного газа на действующих месторождениях в России, достигшего 81%.

Компания в значительной степени заинтересована в развитии своих газовых проектов и намерена активно работать в этом направлении в будущем. ЛУКОЙЛ собирается начать реализацию сжиженного газа в системе АЗС в Азербайджане, а также вести добычу природного и попутного нефтяного газа на месторождениях Тимано-Печоры и Саратовской области.

#### Запасы нефти

«ЛУКойл» занимает первое место в мире по доказанным запасам нефти среди негосударственных нефтяных компаний.

«ЛУКойл» обладает крупнейшей сырьевой базой, позволяющей удерживать стабильные уровни добычи нефти в долгосрочной перспективе. В настоящее время достоверные запасы нефти ЛУКОЙЛ превышают 2 млрд. тонн.

### Сбыт нефтепродуктов

Организация нефтепродуктообеспечения в 1999 г. значительно улучшили показатели своей деятельности на внутреннем рынке. Это стало результатом активной маркетинговой политики и мер по оптимизации управления сбыта нефтепродуктов.

В состав Компании входят следующие основные предприятия нефтепродуктообеспечения (НПО):

ООО "ЛУКОЙЛ-Адыгея"

ООО "ЛУКОЙЛ-Астраханьнефтепродукт"

ООО "ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепродукт"

ООО "ЛУКОЙЛ-Вологданефтепродукт"

ООО "ЛУКОЙЛ-Кировнефтепродукт"

ООО "ЛУКОЙЛ-Коминефтепродукт"

ООО "ЛУКОЙЛ-Пермнефтепродукт"

ООО "ЛУКОЙЛ-Челябнефтепродукт"

Важным шагом в развитии сбытовой сети Компании стало создание региональной компании "ЛУКОЙЛ-Холдинг-Сервис". Цель - централизация управленческих функций и координация финансово-хозяйственной деятельности региональных дочерних обществ. В эту компанию входят 20 сбытовых дочерних обществ, работающих в 17-и регионах России.

Сбыт нефтепродуктов через основные дочерние общества НПО в 1999 г. почти в 2 раза превысил показатели 1998 г. и составил 5,3 млн. тонн. Объемы реализации нефтепродуктов через АЗС с учетом франчайзинга выросли на 30%. Свыше 300 коммерческих фирм были привлечены к сотрудничеству по реализации нефтепродуктов на условиях франчайзинга. Через них было реализовано 560 тыс. тонн нефтепродуктов. Работа на условиях франчайзинга позволила Компании создать дополнительную торговую сеть под маркой "ЛУКОЙЛ" без дополнительных финансовых вложений.

Увеличение доли рынка нефтепродуктов - одна из приоритетных стратегий Компании.

ЛУКОЙЛ имеет значительную долю в розничном сбыте нефтепродуктов в целом ряде регионов России, в том числе в Астраханской области (75%), Пермской области (63%), Волгоградской области (61%), Кировской области (55%), Республике Адыгея (53%), Вологодской области (49%), Челябинской области (19%).

ЛУКОЙЛ интенсивно развивает сеть сбыта нефтепродуктов не только в России, но и за рубежом. Компания располагает сетью АЗС в республиках Прибалтики, странах Восточной и Центральной Европы (Чехия, Болгария, Румыния и др.).

# Принципы управления ОАО «Нефтяная компания «ЛУКойл»

Наделение предприятий Компании необходимыми средствами. Управляющая компания вкладывает средства в дочерние предприятия - наделяет дочерние предприятия необходимыми основными и оборотными средствами для эффективного их функционирования.

Назначение руководителей Предприятий. Для управления предприятиями Компания назначает директоров этих предприятий, на которых возлагается ответственность за эффективность работы этих предприятий.

Принцип полной самостоятельности Предприятий. Все Предприятия являются самостоятельными структурами и находятся на полном хозрасчете, самофинансировании и самоокупаемости. Каждое в отдельности Предприятие не несет ответственности по обязательствам любых других Предприятий, в том числе по обязательствам Управляющей компании.

Принцип узкой специализации. Создание и функционирование Компании осуществляется по принципу узкой специализации. Любое нерентабельное предприятие, исходя из неблагоприятной рыночной ситуации, подлежит ликвидации или смене специализации.

Принцип взаимовыгодного сотрудничества. Горизонтальные взаимоотношения между Предприятиями Компании должны строиться на принципах взаимовыгодного сотрудничества. В случае нарушения условий сотрудничества одним из Предприятий Компании, что повлекло за собой ущерб для другого Предприятия, последнее должно подать претензию первому. Разрешение споров между Предприятиями Компании производится третейским судом в лице Управляющей компании. Решение третейского суда подлежит обязательному исполнению.

Принцип соблюдения интересов каждого Предприятия Компании. Не допускается навязывание любых решений, ущемляющих интересы одного Предприятия в пользу другого.

Принципы вертикальных отношений в Компании. Стратегическое и оперативное планирование. Вопросы стратегического планирования находятся в ведении Управляющей компании. Вопросы оперативного планирования деятельности предприятий находятся в ведении руководства предприятий.

Ограничение полномочий директоров Предприятий. Директора предприятий не имеют права самостоятельно без согласования с Управляющей компанией заключать сделки и брать ссуды сверх установленных сумм, а также самостоятельно продавать и закладывать имущество Предприятия.

Принцип единоначалия. Персонал Предприятия подчиняется только директору Предприятия. Руководство Компании не должно давать распоряжения персоналу Предприятия через голову Директора.

Ответственность за нарушение сроков по отчетам. Каждое Предприятие должно своевременно подавать в Управляющую компанию необходимые планы и отчеты. В случае нарушения данных сроков Предприятия должны платить неустойку Управляющей компании, размер которой устанавливается единым для всех.

## Стратегии развития

Основная цель ЛУКОЙЛ - стать одной из ведущих нефтяных компаний мира.

Учитывая изменения, произошедшие в последнее время в мировой экономике в целом и в нефтяном секторе в частности, Совет директоров ЛУКОЙЛ утвердил обновленную Стратегическую концепцию развития Компании в 2005-2010 гг., направленную на совершенствование работы и повышение конкурентоспособности Компании. В области разведки и добычи нефти приоритетной задачей ЛУКОЙЛ является значительный рост добычи нефти при одновременном снижении издержек.

Эта двуединая задача решается через реализацию следующих направлений:

* разработка высокопродуктивных запасов в новых перспективных регионах (Тимано-Печора, Север Каспия)
* поддержание объемов добычи нефти в Западной Сибири, на Урале и в Поволжье
* участие в проектах по разработке высокопродуктивных запасов нефти и газа за пределами России
* проведение геолого-разведочных работ
* расширение применения современных технологий, позволяющих снижать издержки производства.

В области нефтепереработки и маркетинга целью Компании является увеличение объема продаж и расширение рынков сбыта на основе:

* увеличения числа центров переработки нефти в России и за рубежом в увязке с расширением розничной сети реализации нефтепродуктов и освоением новых рынков сбыта, включая зарубежные
* модернизации нефтеперерабатывающих мощностей с целью расширения ассортимента и повышения качества производимых нефтепродуктов

Другие стратегические цели ЛУКОЙЛ включают:

* дальнейшую диверсификацию бизнеса Компании (нефтехимия, транспортировка, газодобыча и связанные с этим услуги)
* повышение степени финансовой прозрачности путем перехода на международные стандарты отчетности;
* сочетание роста действующих предприятий с новыми поглощениями и альянсами, позволяющими увеличить потенциал Компании и снизить издержки.

### Международные проекты

Увеличение рыночной доли зарубежных операций - одна из составных частей стратегии развития Компании.

Рост доли зарубежных операций Компании свидетельствует о постепенной трансформации ЛУКОЙЛ в **международную корпорацию**.

В настоящее время зарубежные запасы составляют 30% от общих запасов нефти Компании. Доля добычи и переработки нефти за пределами России в общих объемах производства ЛУКОЙЛ составляет соответственно 3% и 30%.

Компания активно разрабатывает проекты по разведке и добыче нефти и газа на территории республик бывшего СССР.

В Казахстане она имеет доли в 3-х действующих проектах:

* 5% в разработке нефтяного месторождения Тенгиз
* 15% в Соглашении о разделе продукции по газоконденсатному месторождению Карачаганак
* 50% в разработке нефтяного месторождения Кумколь

В Азербайджане также разрабатываются 3 проекта.

Компании принадлежат:

* 10% долевого участия в разработке морских месторождений Азери, Чыраг, Гюнешли
* 5% долевого участия в Соглашении о разделе добычи на месторождении Шах-Дениз
* 60% долевого участия в Соглашении о разведке, разработке и долевом разделе добычи по перспективному блоку D-222 (Ялама)

В дальнем зарубежье ЛУКОЙЛ имеет долевое участие в следующих проектах:

* Разработка второй очереди месторождения Западная Курна в Ираке - 68,5%
* Разработке месторождения Мелейя в Египте - 6%

ЛУКОЙЛ планирует наращивать объемы работ по зарубежным проектам в качестве одного из основных условий обеспечения своего устойчивого развития.

### Социальная деятельность

1. Вопросы социальной защищенности работников Компании, членов их семей и неработающих пенсионеров являются приоритетными при разработке и осуществлении социальных программ
2. Финансирование социальных программ предусмотрено в бюджетах Компании и всех дочерних обществ
3. Заработная плата в 2000 году выплачивалась без задержек
4. Регулярно выплачивались надбавки, предусмотренные законодательством
5. В бюджетах Компании и дочерних обществ предусмотрены средства на возмещение части стоимости путевок в санаторно-курортные и оздоровительные учреждения, финансирование их централизованного приобретения
6. В 2000 году в Компании и дочерних обществах организованы отдых и лечение по льготным путевкам для 13 тыс. работников и 8,5 тыс. детей

### Повышение технологического уровня производства

ЛУКОЙЛ активно реализует стратегию повышения технологического уровня производства.

В 1999 г. внедрены более 60 технологий интенсификации добычи нефти и увеличения нефтеотдачи пластов. Благодаря этому:

* дополнительно добыто 10,4 млн. тонн нефти;
* технологическая эффективность по физическим методам увеличения нефтеотдачи составила 6,5 тыс. тонн на скважино-операцию, по химическим - 1,2 тыс. тонн.

В результате применения гидроразрыва пластов, системного воздействия на пласт, геолого-технических мероприятий по оптимизации режимов работы скважин, горизонтального бурения и других эффективных современных технологий и методов повышения нефтеотдачи пластов преодолена многолетняя тенденция снижения дебитов скважин. В 1999 г. по сравнению с 1997-1998 гг. дебит возрос на 10% и превысил 9 тонн в сутки.

Планируется дальнейшее интенсивное повышение технологического уровня как основы роста нефтеотдачи и снижения издержек по добыче.

### Фондовый рынок

Акции ЛУКОЙЛ - одни из самых ликвидных ценных бумаг на российском фондовом рынке. Они сохраняли свою привлекательность для инвесторов даже в кризисные периоды.

Акции ЛУКОЙЛ занимают первое место по объемам продаж среди российских эмитентов.

За 5 лет показатель доходности акций Компании превысил 250%.

До 40% акций Компании в форме американских депозитарных расписок (АДР) в настоящее время принадлежит иностранным инвесторам, что свидетельствует об инвестиционной привлекательности ценных бумаг ЛУКОЙЛ.

Сегодня АДР Компании торгуются на внебиржевом рынке США, а также на Берлинской, Франкфуртской, Мюнхенской, Штутгартской и Сингапурской фондовых биржах.

В настоящее время ЛУКОЙЛ проводит подготовку к выпуску АДР третьего уровня и получению листинга на одной из ведущих фондовых бирж Западной Европы или США. Это откроет перед Компанией новые возможности по привлечению капитала, а также позволит расширить базу инвесторов, существенно улучшить информационную прозрачность Компании, значительно повысить уровень ликвидности акций, и, как следствие, привести к росту курсовой стоимости ценных бумаг.

ОАО "ЛУКОЙЛ" стало одной из первых российских компаний, выпустивших в 1999 г. корпоративные облигации на сумму 3 млрд. рублей с годовым купоном 6% и сроком обращения 4 года. Выпуск был рассчитан на инвесторов, располагающих рублевыми средствами, полученными от реструктурированых ГКО.

### Уверенный взгляд в будущее

С момента своего создания ЛУКОЙЛ сохраняет лидирующие позиции в российской нефтяной промышленности и реальном секторе экономики страны. Расширяя международную деятельность, Компания уверенно выходит на мировые рынки и достойно представляет интересы России за рубежом.

За годы работы в различных экономических условиях Компания приобрела репутацию надежного партнера, способного в срок выполнять свои обязательства в любых, даже самых неблагоприятных, условиях. Опираясь на свой производственный и кадровый потенциал, Компания продолжает наращивать объемы производства, повышать эффективность работы, совершенствовать систему управления, увеличивать финансовые результаты.

# Заключение

Если руководителю Компании удалось реализовать вышеизложенные принципы регулирования отношений, то перед каждым руководителем дочернего предприятия остаются вопросы, связанные с тем, как правильно организовать работу подчиненного ему предприятия.

# Литература

1. http://www.lukoil.ru/
2. Журнал «Эксперт» №15, 16 апреля 2001г.