**- Введение -**

Современная нефтяная компания - это нечто большее, чем сложнейшие высокие технологии на всех стадиях от разведки месторождений до транспортировки и переработки нефти плюс не менее сложная система управления и принятия решений. Крупная нефтяная компания сегодня - это прежде всего высочайшая ответственность, поскольку ее сверхзадача - бережное использование подземных богатств, эффективное превращение их в необходимый потребителю конечный продукт и его своевременная доставка по назначению. Масштаб этой деятельности - в прямом географическом смысле и в финансовом измерении - столь велик, что неизбежно воздействует на жизнь всей страны, а иногда и планеты. Хорошо известно, под каким пристальным (и иногда и пристрастным) вниманием прессы, экологов, просто активных граждан работает вся нефтяная отрасль. Не стоит забывать и про ответственность компании перед своими акционерами.

Требования и принципы устойчивого развития крупных промышленных, в том числе нефтяных компаний стали сейчас актуальными для большинства стран мирового сообщества. Но можно ли их применить к условиям России, находящейся в переходном периоде к рыночному хозяйству? Опыт крупнейшей нефтяной компании России «ЛУКойл» говорит, что это не только можно, но и нужно. Что переход к устойчивому развитию крупных промышленных, в том числе нефтяных компаний - основной путь для российской экономики.

### Глава 1. Общая характеристика НК «ЛУКойл»

***§1. ЛУКойл –ведущая вертикально интегрированная НК***

НК «ЛУКойл» - ведущая вертикально-интегрированная нефтяная компания в России. На ее долю приходится 17,5% добычи нефти и 11% нефтепереработки в стране. По объему реализации за 1996 г. компания занимает третье место в рейтинге журнала "Эксперт".

Число занятых по состоянию на 01.01.1998 г. – 141 тыс. чел.

Акционирование:

Уставный капитал на 01.02.1998г.: 18 664,081 млн. руб.

Выпущено акций номиналом 25 руб.:

· обыкновенных 669 351 391 шт.

· привилегированных 77 211 864 шт.

Держатели акций (на 1.01.1998г.):

· Bank of New York (номинальный держатель) - 24,91%;

· другие иностранные юридические лица - 10,17%;

· государство - 26,57%;

· ИК "НИКойл" - 10,53%;

· НПФ "ЛУКОЙЛ-гарант" – 7,29%;

· ДК "НИКойл" (номинальный держатель) – 7,26%;

· другие российские юридические лица – 11,01%;

· физические лица – 4,26%.

НК ЛУКОЙЛ первой среди российских нефтяных компаний завершила в 1997 г. переход на единую акцию.

Компания создана в апреле 1993 г. на основе государственного концерна Лангепас-Урай-Когалымнефтегаз. В 1995 г. постановлением правительства к ней были присоединены еще четыре добывающие компании и ряд сбытовых и сервисных предприятий. Сейчас в состав консолидированной группы ЛУКОЙЛ входят 24 предприятия, из них: 6 нефтегазодобывающих - ООО "ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь", ОАО "ЛУКОЙЛ-Пермнефть", ЗАО "ЛУКОЙЛ-Пермь", ОАО "ЛУКОЙЛ-Нижневолжнскнефть", ОАО"ЛУКОЙЛ-Калининградморнефть", ОАО "ЛУКОЙЛ-Астрахньморнефть"; 2 нефтеперерабатывающих завода – ООО"ЛУКОЙЛ–Волгограднефтепереработка" и ООО "ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез", нефтесбытовые и сервисные предприятия. (См. Схему 1.) Кроме того, ЛУКОЙЛУ принадлежит более 100 дочерних компаний и совместных предприятий, не входящих в консолидированную группу. ЛУКОЙЛ владеет крупнейшими запасами нефти и газа в мире среди частных компаний; на начало 1997 г. Доказанные запасы компании на территории России составили более 1,5 млрд. тонн., общие запасы нефти превышают 2,3 млрд. т. В январе 1998 г. НК ЛУКОЙЛ провела переговоры с компанией "Miller & Lents" по поводу аудита запасов ЛУКОЙЛа вне России. Руководство ЛУКОЙЛа надеется, что после проведения оценки доказанные запасы компании возрастут в 1,5 раза.

Темпы развития компании в последние годы опережают средние российские и отраслевые показатели, что усиливает конкурентоспособные позиции НК ЛУКОЙЛ и ее роль в российской экономике. В последние годы компания усиливает свои позиции за рубежом, стремясь стать полноценной транснациональной корпорацией. В настоящее время нефтяная компания имеет доли в международных проектах на шельфе Каспия, в Казахстане, Египте, Тунисе. В марте 1997 г. компания получила 52,5% в соглашении о разделе продукции по разработке крупнейшего в Ираке месторождения нефти Западная Курна.

Большую часть в общей добыче НК ЛУКОЙЛ составляет нефть, добываемая в Западной Сибири (почти 80%). В 1997 г. увеличилась доля нефти, добываемой совместными предприятиями (9%) и за рубежом (0,9%). Себестоимость нефти НК – одна из самых низких в стране.

С 1995 г. добыча нефти НК ЛУКОЙЛ росла, но в текущем году увеличения добычи не ожидается в связи с неблагоприятной конъюнктурой – резким понижением мировых цен на нефть.

## 

##### ЛУКойл

Нефтедобыча: Производство Нефтеродукто-

Нефтепродуктов: обеспечение:

ЛУКойл- ЛУКойл-Волгоград- ЛУКойл-Фбадзех-

Астраханьнефть нефтепереработка нефтепродукт

ЛУКойл- ЛУКойл-Пермнеф- ЛУКойл-Адыгея-

Западная Сибирь -тегеорг синтез нефтепродукт

Лангепаснефтегаз ЛУКойл-Астрахань

Урайнефтегаз -нефтепродукт

Когалымнефтегаз

ЛУКойл-Волгоград

ЛУКойл-Калинин- Нефтепродукто- -нефтепродукт

-градморнефтегаз обеспечение:

ЛУКойл-Дон

ЛУКойл-Нижне-

-волжскнефть ЛУКойл-Ставрополь ЛУКойл-Киров-

нефтепродукт

Коробовский ГПЗ ЛУКойл-Челябинск-

-нефтепродукт ЛУКойл-Пермнеф-

ЛУКойл-Перм- -тепродукт

-нефть

ЛУКойл-Краснодар-

*Схема 1. Структура ВИНК ЛУКойл* Нефтепродукт

## **§2. Финансовые и производственные показатели**

## **1. Производственные показатели НК «ЛУКойл»**

**1997 1996 1995 1994 1993**

Добыча нефти и конденсата, млн. т. 62.1 58.5 57.3 45.1 48.8

Переработка нефти, млн. т. 19.8 19.3 19 17.1 18.8

Экспорт нефти, млн. т. 15.6 16.5 18.4 14.1 13.9

Экспорт нефтепродуктов, млн. Т 6 4.5 2.3 3.5 3

Добыча газа, млрд. куб.м. 3.1 3 2.9 1.8 2.2

Как уже было сказано выше, НК «ЛУКойл» включает в себя два российских НПЗ – Волгограднефтепереработка и Пермьнефтеоргсинтез, с общей мощностью 22,7 млн. тонн. Глубина переработки нефти на НПЗ ЛУКОЙЛ в 1997 г. увеличилась до 78% (1996 г. – 71%) при среднеотраслевой глубине переработки 63,7%. Сохраняется и достаточно высокая загруженность НПЗ компании – около 83%, что близко к международным стандартам и значительно превышает средний по России уровень в 60%.

Объемы нефтедобычи НК «ЛУКойл" намного превосходят объемы переработки, в связи с этим компания стремится к приобретению дополнительных мощностей. В январе 1998 г. компания приобрела контрольный пакет (51%) акций Румынского НПЗ "Петротел" мощностью 4,7 млн. тонн в год, в апреле – контрольный пакет нефтехимического предприятия АО "Ставропольполимер" в г. Буденновске. Продолжаются переговоры об участии НК в акционировании белорусского нефтеперерабатывающего объединения Нафтан, рассматривается возможность покупки НПЗ в Чехии.

НК «ЛУКойл» также использует для переработки своей нефти мощности НПЗ других нефтяных компаний. В 1997 г. на сторонних НПЗ НК переработала 3 млн. тонн нефти.

Компания ведет агрессивную политику на рынке сбыта нефтепродуктов, которые НК распространяет на внутреннем рынке через региональную сеть главным образом в Поволжье, на юге России и на Урале. Компания проводит активную политику в регионах, подписывая соглашения о сотрудничестве с администрациями российских областей и республик в области реализации нефти и нефтепродуктов, строительства нефтебаз, АЗС и производственных объектов и проведения других видов деятельности.

Компания расширяет свое присутствие за рубежом через сеть своих АЗС.

**2. Финансовые показатели**

Результаты ($ млрд.) 1997 1996 1995 1994 1993

Чистая выручка 10,9 8,6 5,1 2,7 1,7

Чистая прибыль 0,6 0,75 0,53 0,15 0,3

Прибыль/выручка 6% 9% 10% 6% 18%

Несмотря на значительное увеличение выручки в 1997 г., чистая прибыль, напротив, несколько уменьшилась. Отрицательное влияние на динамику нормы прибыли компании оказало снижение экспортных поставок. Негативно сказались также выросшие ставки акцизов на нефть, транспортно-энергетические тарифы.

#### Оценка

*(****Консолидированный бухгалтерский баланс, млрд. руб.****)*

**1.10.97 1.01.97 1.01.96 1.01.95**

Денежные средства 855 1093 435 191

Краткосрочные

финансовые вложения 498 268 213 51

Счета к получению 22028 16778 8490 2751

Запасы 3081 2572 2218 764

Расходы будущих

Периодов 38 64 21 2

Текущие активы всего 26500 20775 11377 3759

Основные средства 42713 40734 26804 6260

Нематериальные активы 144 70 56 4

Незавершенные капитальные

Вложения 6063 5462 4575 1367

Долгосрочные финансовые

Вложения 2437 2306 1270 472

Внеоборотные активы всего 51357 48572 32705 8103

Всего активы 77857 69347 44082 11862

Долгосрочные займы и

Кредиты 1186 1138 457 38

Прочие долгосрочные

Обязательства 869 4

Долгосрочные обязательства

Всего 2055 1138 461 38

Краткосрочные займы и

Кредиты 1294 636 678 84

Счета к оплате 22130 15757 9340 3480

Доходы будущих периодов 217 231 234 359

Краткосрочные обязательства

Всего 23641 16624 10252 3923

Уставный капитал 41 35 35 23

Добавочный капитал 42420 42972 28479 6504

Нераспределенная прибыль

и другие фонды 9700 8578 4855 1374

Всего акционерный капитал 52161 51585 33369 7901

Всего пассивы 77857 69347 44082 11862

Несколько ухудшились в 1997 г. показатели ликвидности компании, что обусловлено главным образом замедлением оборота средств, ростом дебиторской и кредиторской задолженности.

### 

**1.10.97 1.01.97 1.01.96 1.01.95**

Коэффициент абсолютной

Ликвидности 5,7% 8,2% 6,3% 6,2%

Коэффициент срочной

Ликвидности 98,9% 109,1% 89,1% 76,3%

Коэффициент текущей

Ликвидности 112,1% 125,0% 111,0% 95,8%

Чистый оборотный капитал,

млрд. руб. 2859 4151 1125 -164

Коэффициент финансовой

Независимости 67,0% 74,4% 75,7% 66,6%

Рентабельность продаж,% 5,2% 8,7% 10,3% 11,8%

Рентабельность собственного

капитала,% 4,6% 7,4% 7,2% 8,6%

Рентабельность текущих

активов, % 9,1% 18,5% 21,1% 18,2%

Рентабельность активов, % 3,1% 5,5% 5,5% 5,8%

Оборачиваемость дебиторской

задолженности, дн. 174 139 132 173

В 1997 г. НК "ЛУКойл" продолжала наращивать инвестиции в основной капитал, они составили около 7 млрд. деноминированных рублей, или 123,8% к 1996 г. Как и прежде, основная часть инвестиций (почти 90%) направлялась в нефтедобычу.

В 1997 г. уменьшился коэффициент финансовой независимости, что связано с активным привлечением компанией заемных средств на мировом рынке капиталов. В октябре 1997 г. ЛУКОЙЛ осуществил уже 4-ый выпуск конвертируемых еврооблигаций сроком на 5 лет на сумму $350 млн. На 1998 г. был запланирован еще один выпуск еврооблигаций на $300-$350 млн., но, возможно, в связи с неблагоприятной обстановкой на мировых финансовых рынках он был отложен.

«ЛУКойл» - третья крупнейшая по уровню капитализации компания России.

В шестнадцатый раз газета «Файнэшнл таймс» опубликовала обозрение ведущих компаний мира «ФТ 500», которое является едва ли не самым полным корпоративным рейтингом. Компании оценены в нем по размеру рыночной капитализации (т.е. стоимости, полученной в результате умножения числа выпущенных акций на их рыночную цену), подсчитанной на конец сентября 1997 г.

Рейтинг 500 крупнейших компаний мира, по мнению британских специалистов в области экономики, подтверждает прогнозы об экономическом росте нефте-газовых компаний России. К РАО Газпром, дебютировавшему в этом списке в 1997 г., в нынешнем присоединились еще два российских представителя - нефтяная компания «ЛУКойл» и РАО «ЕЭС России». Причем, первая с капитализацией в 16,438 млрд. долларов и второе - в 16,376 млрд. сразу же заняли соответственно 224-е и 225-е места.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 222 | 307 | Tesco | UK | 16480.2 | 493 |
| 223 | 260 | Fleet Financial  Group | US | 16455.3 | 112 |
| 224 |  | LUKOIL | RUS | 16437.5 | 212 |
| 225 |  | Unified Energy  System | RUS | 16375.7 | 221 |
| 226 | 296 | Vodafone | UK | 16372.3 | 223 |
| 227 | 58 | Sacura Bank | JAP | 16347.4 | 112 |

*(По данным информационного агенства «Интерфакс»)*

***§3. Организационная структура ОАО «ЛУКойл»***

**Общее Собрание Акционеров**

Аппарат Совета Совет директров Комитет формиро- директоров -вания и развития

новых структур

Президент

Советник, Экс- Юридическое

-пертный советник управление

Правление

Аппарат Президента Научно-технический

совет

Вице-президент Руководитель Вице-президент по общим Европейского представительства вопросам

Компании

Главный бухгалтер Вице-президент по внешне- экономическим связям и за-

-рубежным проектам

Первый вице-президент по Первый вице-президент по

Коммерции производству

Вице-президент по реализации Вице-президент по добыче

нефти и нефтепродуктов нефти

Первый вице-президент по Вице-президен по переработке.

Экономике, планированию и нефти и нефтепродуктообеспеч

Финансам

Департамент по геологии и

разведке Вице-президент по экономи-

-ческому анализу и информации Департамент оборудования

и машиностроения

Вице-президент по экономике

И планированию Управление охраны окружа-

-ющей среды и безопасности

Вице-президент по финансам труда

Департамент ценных бумаг ЦДУ

Отдел науки и инжениринга

Схема организационной структуры НК ЛУКойл подтверждает факт тот, что изменения стратегий и организационная структура находятся в тесной взаимосвязи. Стратегия компании является основным фактором, определяющим ее организационную структуру; многоцелевая стратегия усложняет организа-ционную структуру компании, совершенствуя которую компания обеспечивает эффективность решения стратегических задач. Как известно, можно выделить несколько этапов в развитиии фирмы, а именно 6. Нефтяная компания ЛУКойл находится на высшем уровне своего развития, т.е. компания занимает ведущее место среди НК на национальном рынке, и постепенно завоевывает позиции на мировом, расширяя сеть филиалов и представительств.

**Глава 2. Транснациональные планы компании - веление времени.**

Становление «ЛУКойла» как транснациональной нефтяной компании было одной из важнейших задач, решение которой можно признать успешной. Подтверждением этому является заключение ряда контрактов на разведку и добычу нефти в странах ближнего и дальнего зарубежья. Актуальность поставленной задачи во многом обусловлена снижением экономической эффективности нефтедобывающих проектов на территории Российской Федерации и рядом других факторов.

Постоянные усилия компании по расширению географии своей деятельности позволили заключить в марте 1997 г. наиболее крупный контракт по разработке нефтяного месторождения Западная Курна - вторая очередь в Республике Ирак, где доля «ЛУКойла» составляет 68,5%. Данное месторождение относится к одному из крупнейших в мире. Извлекаемые запасы нефти составляют около 1 млрд т. Проект, рассчитанный на 23 года, предусматривает добыть около 700 млн тонн при инвестициях в проект 3,7 млрд долларов. В настоящее время начата реализация положений контракта, создана операционная компания – «ЛУКОЙЛ Мид Ист Оперейшнл», составляется Технологическая схема разработки месторождения, проводится тендер по выбору института для проведения проектных работ. Все эти мероприятия осуществляются за пределами Республики Ирак и не подпадают под действие резолюций СБ ООН. Значительной вехой в зарубежной деятельности НК «ЛУКОЙЛ» стало вхождение компании в состав подрядчиков на месторождении Карачаганак в Республике Казахстан. В ноябре 1997 г. подписано Соглашение о разделе продукции по месторождению Карачаганак, в котором доля «ЛУКОЙЛа» составляет 15%. Месторождение также относится к разряду уникальных. Балансовые запасы составляют: газа 1,3 трлн м3, конденсата 735 млн т и нефти - 379 млн т. В соответствии с контрактом планируется добыть за 40 лет свыше 800 млрд м3 газа и около 300 млн т конденсата.

Еще один новый проект, реализуемый в Казахстане, предусматривает проведение геолого-разведочных работ на перспективных структурах, расположенных в непосредственной близости от месторождения Кумколь, на котором ведется добыча нефти с 1996 г. В данном проекте «ЛУКОЙЛ» является единственным владельцем лицензии. В рамках минимальной рабочей программы, рассчитанной на 5 лет, предусмотрено выполнить более 900 км сейсмопрофилей и пробурить две разведочные скважины. В случае открытия промышленных запасов углеводородов на данной площади «ЛУКОЙЛ» имеет приоритетное право на разработку и эксплуатацию этого месторождения.

Большое внимание компания придает развитию морских проектов на территории Российской Федерации. Свидетельством тому стал выигрыш в конкурсе на право пользования недрами (поиск, разведка и добыча углеводородов) на шельфе Северного Каспия. Для ведения геолого-разведочных и добычных работ в этом районе создано дочернее предприятие «ЛУКОЙЛ-Астраханьморнефть».

Расширяется деятельность компании и в Азербайджане. Свидетельством тому стало подписание и ратификация Соглашения о разведке, разработке и деловом разделе добычи по перспективному блоку Д-222 (Ялама-Самурский свод) в Каспийском море.

На шельфе Балтийского моря компания прорабатывает варианты обустройства и разработки месторождения Кравцовское. В прошлом году был произведен расчет технико-экономических показателей проекта, подготовлен бизнес-план.

Кроме вышеназванных проектов, контракты по которым были заключены в 1997 г., продолжалась работа по уже действующим проектам, таким как Азери-Чираг-Гюнешли, перспективные структуры Карабах и Шах-Дениз в Азербайджане; разработка месторождений Кумколь и Тенгиз в Казахстане, концессионное соглашение по месторождению Мелея в Египте. Добыча нефти на них в 1997г. составила свыше 500 тыс. т.

Произошло существенное продвижение в освоении нефтяных месторождений в Азербайджане. В ноябре 1997 г. началась добыча с морской стационарной платформы Чираг-1. До конца года там было добыто около 50 тыс. т. А в октябре началась перекачка азербайджанской нефти по северному маршруту (Баку-Грозный-Тихорецк-Новороссийск). Всего в минувшем году по этому маршруту было прокачано 120 тыс. т нефти. «ЛУКОЙЛ» выиграл тендер на закупку первых 40 тыс. т.

Приоритетным направлением для «ЛУКОЙЛа» является также участие в проекте Каспийского трубопроводного консорциума (КТК). К настоящему времени завершена работа по его реорганизации, подписаны заключительные соглашения, обеспечивающие финансирование строительства трубопровода протяженностью 1500 км. Пропускная способность после завершения первого этапа строительства составит 28 млн т нефти в год. В случае выполнения запланированного графика работ к строительству трубопровода можно будет приступить во второй половине 1998 г. Таким образом, «ЛУКОЙЛ» положил начало решению задачи полномасштабного выхода на международную арену, и работа компании в рамках уже действующих зарубежных проектов ставит ее перед необходимостью адекватного присутствия ее предпринимательских структур как в ближнем, так и дальнем зарубежье.

Наиболее очевидной формой такого присутствия может быть сеть дочерних структур или представительств компании в нефтедобывающих странах, представляющих интерес для «ЛУКОЙЛа» с точки зрения либо добычи, либо сбыта нефти и нефтепродуктов, как, впрочем, и выполнения целого ряда родственных задач. В этом отношении любопытен опыт иностранных нефтяных компаний, для которых такая сеть филиалов и представительств является фундаментом, на котором строится вся их зарубежная деятельность.

Поэтому, продолжая решать задачи по поиску новых перспективных проектов в странах СНГ и дальнего зарубежья, увеличивая добычу нефти и запасов углеводородного сырья, компания будет совершенствовать и структуру управления зарубежными проектами.

Заключение: от метода проб и ошибок к стратегическому планированию

Опыт «ЛУКойла» показал, что характерный для сегодняшней практики метод проб и ошибок исчерпал себя. В условиях рыночной экономики и растущей конкуренции допускаемые ошибки в стратегиях могут обострить проблемы и создать угрозы самой выживаемости нефтяных компаний.

Выход, по мнению президента НК «ЛУКойл» Вагита Алекперова, состоит в создании научно обоснованной концепции и моделей устойчивого развития нефтяных компаний с решением на этой основе практических задач.

Суть нового подхода - целевая ориентация на одновременное и взаимосвязанное увеличение ресурсно-производственного потенциала, повышение финансовых результатов, обеспечение социальной и экологической безопасности. Это означает, что долгосрочное и стабильное увеличение прибыли как критерий успеха в условиях рыночной экономики должно иметь прочное, постоянно укрепляемое ресурсно-производственное основание, придающее росту финансовых результатов деятельности нефтяных компаний необходимую устойчивость. При этом обязательным условием является решение социальных задач и достижение экологической безопасности.

Все эти задачи в той или иной степени решались и раньше. Но только в рамках концепции устойчивого развития их взаимосвязанное сбалансированное достижение ставится на прочную долгосрочную плановую основу.

Основой выбора путей устойчивого развития нефтяной компании является стратегический маркетинг с оценкой перспектив динамики спроса, предложения и цен на нефть и нефтепродукты.

Уровень спроса и его динамика - это наиболее мощный внешний фактор, определяющий устойчивость развития нефтяных компаний. В условиях экономического кризиса слабый и даже сокращающийся платежеспособный спрос на внутреннем рынке России - главное препятствие на пути устойчивого развития отечественных нефтяных компаний. Именно в связи с вялым платежеспособным спросом возникают неплатежи, суррогатные платежные инструменты, невостребованность производственных мощностей и другие сложности на пути достижения эффекта устойчивого развития.

Что касается спроса на внешних рынках, то на сырую нефть такой спрос есть. Но необходимо учитывать ограниченные возможности транспортировки нефти на экспорт и просто общественную недопустимость игнорирования пусть неплатежеспособного, но существующего внутреннего рынка.

В целом, с учетом динамики спроса и разницы внутренних и мировых цен, еще на многие годы вперед наращивание экспорта нефти - основа устойчивости финансового положения нефтяной компании.

**Список литературы:**

1. *Алекперов В.Ю. «Вертикально-интегрированные компании России». М., 1996, изд. Аутопан.*
2. *«Нефть Росии» , М.,97г., №2*
3. *«Нефть России», М., 97г., №3*
4. *Колядов Л.В., Н.П.Епифанова...»Структурная престройка в нефтегазовом комплексе страны» М.1997г*
5. *Колядов Л.В., Л.А. Комарова, Н.П.Епифанова «Структура управления нефтяными компаниями», М.1997г.*
6. *«Нефть России», М.,97г, №1*