

## **Введение**

Планирование стратегии развития организации дает возможность определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития. Оно обеспечивает основу для всех управленческих решений компании.

Объектом исследования является стратегическое планирование в ОАО «ЛУКОЙЛ».

Предметом исследования в данной работе являются цели и задачи, которые стоят перед собой организация в процессе экономической деятельности предприятия.

Цель работы - изучение процесса стратегического планирования и реализация стратегии «Совершенствуй то, что производишь» на ОАО «ЛУКОЙЛ».

Задачами работы являются:

- . Изучение теоретических основ стратегического планирования.
- . Разработка и обоснование стратегии «Совершенствуй то, что производишь» на ОАО «ЛУКОЙЛ».
- . Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры компании.

В процессе проведенной работы были использованы следующие методы: сравнения, анализ динамики объекта, анализ внешней и внутренней среды объекта.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка

литературы.

Содержание изложено на 56 страницах машинописного текста.

Работа включает 5 рисунков и 15 таблиц.

## **1. Общая характеристика исследуемого предприятия и отрасли**

### **.1 Общая характеристика нефтегазовой промышленности России и мира**

Сегодня доказанные мировые запасы нефти составляют 1258,0 млрд. баррелей. За последние 25 лет этот показатель стремительно вырос, увеличившись почти на 500 млрд. баррелей. Потенциальные запасы нефти по последним данным оцениваются в 2614 млрд. баррелей.

Абсолютным лидером по доказанным запасам нефти является Ближний Восток - на его долю приходится около 61,5% от общего объема. При этом около 21% мировых запасов приходится на Саудовскую Аравию. Евразия обладает 12% мировых запасов, из которых 13% приходится на Россию.

С каждым годом в мире открывают все меньше новых запасов легкодоступной нефти. Количество открытых месторождений в мире возросло в 60-70-е годы, затем стало несколько снижаться, причем особенно заметным было уменьшение прироста крупных месторождений. И сегодня более 80% объема мировой добычи осуществляется из месторождений, открытых до 1973 года.

В последнее время лидерами по добыче нефти являются Саудовская Аравия, на которую приходится около 13% от добываемого объема, и Россия, чья доля в мировой добыче составляет более 12% в год.

Около 40% всемирной добычи и около половины экспорта нефти приходится на страны ОПЕК. Сейчас лидерами в области экспорта «черного золота» являются два лидера по добыче - Саудовская Аравия (на экспорт нефти приходится 95% от общего экспорта страны) и Россия.

С Ближнего Востока нефть поступает прежде всего в Азиатско-

Тихоокеанский регион, а также в Северную Америку и Европу. Большая часть нефти экспортируется из России в Европу, но благодаря новым восточным проектам и росту добычи нефти на Сахалине ожидается, что 30% российского экспорта будет поставляться в динамично развивающиеся страны Азиатско-Тихоокеанского региона.

Основными потребителями нефти и нефтепродуктов являются страны с наиболее развитой промышленностью. Абсолютным лидером по потреблению нефти является индустриальная экономика Соединенных Штатов. Это говорит о высоком уровне развития промышленности и о «нефтяной зависимости» страны. В США добывают лишь 8% от мирового объема добычи в год, а потребляют - более 24%. Этот дисбаланс в экономике сверхдержавы до сих пор приводит к потрясениям в мировом масштабе.

На втором месте по потреблению нефти находится Китай (9%), на третьем - Япония (6%). Россия делит четвертое место с Германией и Индией (более 3%).

За последние 20 лет вырос уровень потребления нефти в Азиатско-Тихоокеанском регионе. В сравнении, страны Ближнего и Среднего Востока, являющиеся мощными экспортерами нефти, занимают среди потребителей довольно скромное место.

Будучи крупнейшим импортером нефти, США являются лидером в области потребления. На втором месте - мощная экономика небогатой нефтью Японии, на третьем - развивающийся стремительными темпами Китай. Помимо них список крупнейших покупателей нефти входят страны Западной Европы - Германия, Франция, Италия и Испания, а также Южная Корея, Индия и Тайвань.

Хотя нефть в мире покупают более 100 государств, крупными импортерами можно назвать не более 30 стран. Однако картину спроса на

нефть фактически определяют первые девять стран, приобретающих более 500 млн. баррелей нефти и нефтепродуктов в год.

Россия - крупнейший мировой экспортер нефти за пределами стран ОПЕК. Россия обладает одним из самых больших в мире запасов топливно-энергетических ресурсов. На 13% территории Земли, в стране, где проживает менее 3% населения мира, сосредоточено около 13% всех мировых разведанных запасов нефти и 34% запасов природного газа.

Ежегодное производство первичных энергоресурсов в России составляет более 12% от общего мирового производства. Сегодня топливно-энергетический комплекс является одним из важнейших, устойчиво работающих производственных комплексов российской экономики.

Ведущими представителями нефтегазового сектора являются такие компании, как Лукойл, ТНК-ВР, Роснефть, Сургутнефтегаз, Газпром.

Топливо-энергетический комплекс, в частности нефтяная промышленность, является одним из важнейших производственных комплексов российской экономики. На долю нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности приходится около четверти валового внутреннего продукта, трети объема промышленного производства, около половины доходов федерального бюджета, экспорта и валютных поступлений.

В настоящее время нефтедобыча в России продолжает расти. В 2008 году объем добычи нефти составил 488,1 мил. тонн, в 2009 - 494,2 мил. тонн. В 2010, превысил ранее прогнозируемый (500 млн. тонн) и составил - 505.193 (на 2,4%) млн. тонн. Так же, объем нефтепереработки в 2010 году вырос на 5,7%. В 2011 году Министерство Экономики ожидает снижение добычи до 504 млн. тонн (10.122 млн. бар/д).

## **1.2 Общая характеристика ОАО «ЛУКОЙЛ»**

Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» учреждена как открытое акционерное общество в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 17 ноября 1992 г. №1403 «Об особенностях приватизации и преобразования в акционерные общества государственных предприятий, производственных и научно-производственных объединений нефтяной, нефтеперерабатывающей промышленности и нефтепродуктообеспечения» и постановлением Правительства Российской Федерации от 5 апреля 1993 г. №299 «Об учреждении акционерного общества открытого типа «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» в целях осуществления производственно-хозяйственной и финансово-инвестиционной деятельности.

Полное фирменное наименование Компании - Открытое акционерное общество «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ». Сокращенное фирменное наименование Компании - ОАО «ЛУКОЙЛ». Полное фирменное наименование на английском языке - Open Joint Stock Company «Oil company «LUKOIL».

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

Восточной и Западной Европе, странах ближнего зарубежья и США.

Лукойл является второй крупнейшей частной нефтегазовой компанией в мире по размеру доказанных запасов углеводородов. Доля Компании в общемировых запасах нефти составляет около 1%, в общемировой добыче нефти - около 2,4%. Компания играет ключевую роль в энергетическом секторе России, на ее долю приходится 18,6% общероссийской добычи и 18,9% общероссийской переработки нефти.

По состоянию на начало 2010 года доказанные запасы нефти Компании составляли 13 696 млн. барр., доказанные запасы газа - 22 850 млрд. фут<sup>3</sup>, что в совокупности составляет 17 504 млн. барр. н.э.

В секторе разведки и добычи ЛУКОЙЛ располагает качественным диверсифицированным портфелем активов. Основным регионом нефтедобычи Компании является Западная Сибирь. ЛУКОЙЛ также реализует проекты по разведке и добыче нефти и газа за пределами России: в Казахстане, Египте, Азербайджане, Узбекистане, Саудовской Аравии, Колумбии, Венесуэле, Кот-д'Ивуаре, Гане, Ираке.

Лукойл владеет нефтеперерабатывающими мощностями в России и за рубежом. В России Компании принадлежат четыре крупных НПЗ - в Перми, Волгограде, Ухте и Нижнем Новгороде, и два мини-НПЗ. Совокупная мощность российских НПЗ составляет 45,1 млн. т/год нефти. За рубежом Компании принадлежат НПЗ в Болгарии, Румынии и Украине, а также 49%-ая доля в нефтеперерабатывающем комплексе ISAB (о. Сицилия, Италия) и 45%-я доля в НПЗ TRN (Нидерланды). Совокупная мощность зарубежных НПЗ Компании составляет 26,4 млн. т/год нефти. В 2009 году на НПЗ Компании (с учетом долей в переработке на комплексах ISAB и TRN) было переработано 62,70 млн. т нефти, в том числе на российских - 44,46 млн. т.

По состоянию на начало 2010 года сбытовая сеть Компании охватывала

26 стран мира, включая Россию, страны ближнего зарубежья и государства Европы (Азербайджан, Беларусь, Грузия, Молдова, Украина, Болгария, Венгрия, Финляндия, Эстония, Латвия, Литва, Польша, Сербия, Черногория, Румыния, Македония, Кипр, Турция, Бельгия, Люксембург, Чехия, Словакия, Хорватия, Босния и Герцеговина), а также США, и насчитывала 199 объектов нефтебазового хозяйства с общей резервуарной емкостью 3,13 млн. м<sup>3</sup> и 6 620 автозаправочных станций (включая франчайзинговые).

Для более наглядного знакомства с итогами деятельности компании за 2007-2009 году проведем общий анализ формы №1 бухгалтерской отчетности «Бухгалтерского баланса» и формы №2 «Отчета о прибылях и убытках».

Проведем общий анализ бухгалтерского баланса ОАО «ЛУКОЙЛ» и сделаем из него выводы, пользуясь данными приведенными в сводной таблице 1.

По данным таблицы можно сделать несколько выводов о размере баланса. В 2009 году баланс компании был равен 623 812 822 тыс. руб. В 2008 году его значение увеличилось на 5,57%, что равняется 34 744 тыс. руб. и, в итоге, составило 658 557 446 тыс. руб. Данный рост можно связать с тем, что в 2010 году размер внеоборотных активов компании вырос на сумму больше, чем на сумму, которую сократились оборотные активы, а так же размер источников собственных средств компании и размер ее краткосрочных обязательств, увеличились значительно сильнее, чем сократился размер долгосрочных обязательств. В 2011 году по сравнению с 2008, баланс компании увеличился на 37,13% или на 244 496 337 тыс. руб., и на 31.12.2009 составил 903 053 783 тыс. руб. увеличение суммы баланса в 2009 году объясняется ростом итога по всем пяти разделам баланса. Баланс компании в 2011 году по сравнению с 2009, вырос на 44,76% или на 279 240 961 тыс. руб. в абсолютном выражении. (Таблица 1).



Таблица 1. Общий анализ «Бухгалтерского баланса» ОАО «ЛУКОЙЛ»  
на 31.12. за 2009-2011 г.

Элементы баланса, тыс.	2009 год	2010 год	2011 год	Отклонение в стоимости (+/-), тыс. руб.		Темп роста, %		Темп прироста
				2011/2010	2011/2009	2011/2010	2011/2009	2011/2010
Внеоборотные активы	415 390 104	502 003 570	699 129 414	197 125 844	283 739 310	139,27	168,31	39,27
Оборотные активы	208 422 718	156 553 876	203 924 324	47 370 448	-4 498 394	130,26	97,84	30,26
Резервы	296 713 355	328 181 421	330 801 217	2 619 796	34 087 862	100,80	111,49	0,80
Пассивные обязательства	85 046 637	26 411 244	86 492 385	60 081 141	1 445 748	327,48	101,70	227,48
Активные обязательства	242 052 830	303 934 718	485 760 136	181 825 418	243 707 306	159,82	200,68	59,82
	623 812 822	658 557 446	903 053 783	244 496 337	279 240 961	137,13	144,76	37,13

По данным сводной таблицы 2 проведем общий анализ «Отчета о прибылях и убытках» компании за 2009-2011 годы.

В 2009 году размер выручки (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за вычетом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) составил 609 821 837 тыс. руб. В 2010 году ее размер возрос на 2,32% или на 14 157 738 тыс. руб. в абсолютном выражении и составил 623 979 575 тыс. руб. В 2011 году размер выручки значительно сократился по сравнению со значением 2010 года на 13,99% или на 87 271 5087 тыс. руб. и составила 536 708 067 тыс. руб. По сравнению с 2009 годом в 2011 размер выручки сократился на 11,99%, что равняется 73 113 770 тыс. руб. (Таблица 2).

Таблица 2. Общий анализ «Отчета о прибылях и убытках» ОАО «ЛУКОЙЛ» за 2009-2011 г.

Элементы, тыс. руб.	2009 год	2010 год	2011 год	Отклонение в стоимости (+/-), тыс. руб.		Темп роста, %		Темп прироста
				2011/2010	2011/2009	2011/2010	2011/2009	2011/2010

				2011/2010	2011/2009	2011/2010	2011/2009	2011/2010
нетто) от продажи товаров, работ, услуг (за вычетом налогов и аналогичных платежей)	609 821 837	623 979 575	536 708 067	-87 271 508	-73 113 770	86,01	88,01	-13,99
себестоимость проданных товаров, работ, услуг	489 837 720	512 028 603	429 194 256	-82 834 347	-60 643 464	83,82	87,62	-16,18
(убыток) от продаж	66 948 058	52 137 675	44 907 745	-7 229 930	-22 040 313	86,13	67,08	-13,87
доходы и расходы	19 507 643	36 177 020	9 054 701	-27 122 319	-10 452 942	25,03	46,42	-74,97
прибыль (убыток) отчетного	65 127 177	67 191 723	45 147 922	-22 043 801	-19 979 255	67,19	69,32	-32,81

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг в 2007 году составила 489 837 720 тыс. руб. В 2010 году она составила 512 028 603 тыс. руб., что на 4,53% или на 22 190 883 тыс. руб. больше значения 2009 года. В 2011 году значение себестоимости снизилось до отметки 429 194 256 тыс. руб., это на 16,18% или на 82 832 347 тыс. руб. меньше значения 2010 года. По сравнению со значением 2009 года в 2011 году себестоимость снизилась на 12,38%, что равняется 60 643 464 тыс. руб. (Таблица 2).

Прибыль от продаж в 2009 году составила 66 948 058 тыс. руб. В 2010 году ее значение сократилось на 22,12% или на 14 810 383 тыс. руб. и составила 52 137 675 тыс. руб. В 2011 году размер прибыли продолжил уменьшаться, и по сравнению с 2010 годом уменьшился на 13,87% или на 7 229 930 тыс. руб. и, в итоге, составила 44 907 745 тыс. руб. По сравнению с 2009 годом в 2011 прибыль от продаж сократилась на 32,92% или на 22 040 313 тыс. руб. в абсолютном выражении. (Таблица 2).

Прочие доходы и расходы компании (в данном случае доходы) в 2009 году составили 19 507 643 тыс. руб. В 2010 году их размер вырос на 85,45%, что равняется 36 177 020 тыс. руб. и составил в итоге 36 177 020 тыс. руб. В 2011 году значение прочих доходов составило 9 054 701 тыс. руб., оно значительно сократилось по сравнению со значением 2010 года: на 74,97% или на 27 122 319 тыс. руб. По сравнению с 2009 годом значение 2011 года

уменьшилось на 53,58%, что равняется 10 452 942 тыс. руб. (Таблица 2).

Частая прибыль в 2009 году составила 65 127 177 тыс. руб. В 2010 году ее значение немного возросло (на 3,17% или на 2 064 546 тыс. руб.) и составило 67 191 723 тыс. руб. В 2011 году объем чистой прибыли значительно сократился: на 32,81% или на 22 043 801 тыс. руб. и, в итоге, составил 45 147 922 тыс. руб. По сравнению с 2007 годом в 2011 значение чистой прибыли снизилось на 30,68% или на 19 979 255 тыс. руб. (Таблица 2).

### 1.3 Анализ общих показателей эффективности производства

Пользуясь данными, представленными в таблице 3, проведем анализ и сделаем выводы об эффективности производственной деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ» исходя из значений показателей рентабельности деятельности компании.

Рентабельность активов в 2009 году составила 0,1057, это значит, что на каждый рубль стоимости имущества компании приходится 0,1057 рубля прибыли от продаж. В 2010 году этот показатель немного снизился и составил 0,1048, в 2011 снизился еще почти в 2 раза, и составил 0,0578. Несмотря на то, что в 2010 году наблюдался рост среднегодовой стоимости активов, и увеличение объема чистой прибыли, рентабельность активов немного снизилась, это можно объяснить тем, что темп роста среднегодовой стоимости активов превысил темп роста объема чистой прибыли. В 2011 году рентабельность активов резко снизилась (практически в 2 раза по сравнению с значением прошлого года), данный процесс объясняется тем, что в 2011 году произошло значительное увеличение среднегодовой стоимости активов (на 37,13% больше значения 2010 года) и такое же резкое снижение объема чистой прибыли (на 32,81% больше значения 2010 года). В итоге, в 2011 году на каждый рубль стоимости имущества компании приходилось только 0,0578 рубля прибыли от продаж (Таблица 3).

Таблица 3. Анализ рентабельности ОАО «ЛУКОЙЛ» за 2009-2011 г.

Показатель	2009 год	2010 год	2011 год
Рентабельность активов	0,1057	0,1048	0,0578
Рентабельность собственного капитала	0,2145	0,2150	0,1370
Рентабельность продаж	0,1159	0,0836	0,0837
Рентабельность продукции	0,1159	0,1041	0,0954
Рентабельность производства	0,1651	0,1136	0,0748
Рентабельность оборотных активов	0,3050	0,2857	0,2492

Рентабельность внеоборотных активов	0,1662	0,1137	0,0748
-------------------------------------	--------	--------	--------

Рентабельность собственного капитала в 2009 году составила 0,2145, т.е. на 1 рубль стоимости собственного капитала приходится 0,2145 рубля прибыли (показывает возможный размер собственных инвестиций). В 2010 году данный показатель вырос до отметки 0,2150, а в 2011 сократился почти в 2 раза, до уровня 0,1370. Достаточно незначительное изменение значения показателя в 2010 году связано с примерно одинаковым темпом роста как объема чистой прибыли, так и объема собственного капитала (его среднегодовой стоимости). В 2011 году произошло резкое снижение значения рентабельности собственного капитала относительно 2010 и 2009 годов. Данное резкое изменение можно связать со значительным уменьшением объема чистой прибыли полученной в 2011 году (полученный объем снизился в 2011 году на 32,81% относительно 2010 года и на 30,68% относительно 2009 года) (Таблица 3).

Показатель рентабельности продаж показывает, сколько прибыли получила компания с каждого вырученного рубля. В 2009 году составил 0,1159, в 2010 снизился до 0,0836 и в 2011 вырос на 0,0001 и составил 0,0837. Данную отрицательную динамику, прослеживающуюся на протяжении трех исследуемых лет, можно объяснить следующим образом: на протяжении исследуемых лет (с 2009 по 2011 год) значения как прибыли от продаж, так и выручки постоянно снижаются, но на протяжении всех трех лет, темп снижения объема прибыли от продаж превышает темп снижения объема выручки. Таким образом, в 2011 году с каждого вырученного рубля компания получила 0,0837 рубля прибыли (Таблица 3).

В 2009 году рентабельность продукции составила 0,1159, значит, на каждый рубль, затраченный в процессе производства продукции, компания получила 0,1159 рубля прибыли. В 2010 и в 2011 году показатель начал снижаться до отметки 0,1041 в 2010 году и до отметки 0,0954 в 2011 году. Как

в для предыдущего показателя, негативную динамику изменения значения рентабельности продукции можно объяснить следующим образом: на протяжении всех трех исследуемых лет, значения себестоимости продукции и значение полученной прибыли от продаж снижались, но темп снижения объема прибыли от продаж превысил темп снижения себестоимости продукции, за счет этого значение рентабельности продукции, на протяжении исследуемых лет, постепенно снижалось (Таблица 3). Таким образом, на каждый затраченный в процессе производства продукции рубль компания получила 0,0954 рубля прибыли.

Рентабельность производства в 2009 году составила 0,1651, т.е. на каждый рубль, затраченный на производство и реализацию продукции, компания получила 0,1651 рубля прибыли. В 2010 году показатель сократился до 0,1136, а в 2011 сократился более чем в 2 раза относительно 2009 года и составил 0,0748. Данную сильную негативную динамику можно объяснить постоянным снижением на протяжении исследуемых лет как объема полученной компанией прибыли от продаж, так и заметным снижением стоимости оборотных средств. Т.к. объем прибыли от продаж за 3 исследуемые года снижался гораздо быстрее, чем среднегодовая стоимость оборотных средств, значения показателей рентабельности производства, также довольно быстро снижаются. Таким образом, в 2011 году на каждый рубль, затраченный на производство и реализацию продукции, компания получила 0,0748 рубля прибыли (Таблица 3).

Показатель рентабельности оборотных активов в 2009 году составил 0,3050, т.е. с каждого рубля, вложенного в оборотные активы предприятия, компания получает 0,3050 прибыли. В 2010 году показатель сократился до 0,2857 и в 2011 - до 0,2492. В 2010 году произошло резкое снижение стоимости оборотных активов компании (на 24,89% меньше стоимости 2009

года), но объем прибыли, полученной от продаж, так же значительно сократился, поэтому и значение рентабельности производства в 2010 году значительно снизилось. В 2011 году стоимость оборотных активов практически вернулась к уровню 2009 года, но объем прибыли от продаж продолжил снижаться, поэтому и значение рентабельности производства в 2011 году значительно снизилось. В итоге, в 2011 году с одного рубля стоимости оборотных активов компании компания получила только 0,2492 рубля прибыли (Таблица 3).

Рентабельность внеоборотных активов предприятия в 2009 году составила 0,1662, значит, с каждого рубля, вложенного в внеоборотные активы предприятия, компания получает 0,3050 прибыли. В 2010 году показатель сократился до 0,1137, а в 2011 сократился более чем в 2 раза относительно 2009 года и составил 0,0748 (Таблица 3). Данная сильная отрицательная динамика связана с тем, что в течение всех трех исследуемых лет (с 2009 по 2011 год) стоимость внеоборотных активов компании стабильно растет, так стоимость внеоборотных активов в 2011 году превысила стоимость 2009 года на 68,31%. При этом, прибыль, полученная компанией от продаж, на протяжении трех лет стабильно снижается, в 2011 года она снизилась на 32,92% относительно объема 2009 года. В результате данных процессов значение рентабельности внеоборотных активов с 2009 по 2011 год постоянно снижалось. Таким образом, в 2011 году компания с каждого рубля вложенного во внеоборотные активы получала только 0,0748 рубля прибыли, что более чем в 2 бора меньше показателя 2009 года (Таблица 3).

Как видно из таблицы 3 за все исследуемые три года все показатели рентабельности, хотя и стабильно снижаются, все еще имеют положительные, это значит, что деятельность компании является прибыльной, и компания функционирует эффективно. Хотя, при сравнении



всех рассмотренных показателей рентабельности 2011 года с 2009, можно сказать, что эффективность финансово-хозяйственной деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ» за три года снизилась почти в два раза.

За исследуемые 3 года (по итогам 2011 года относительно 2009) значительно изменились 4 показателя: рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность производства и рентабельность необоротных активов, все они уменьшились примерно в 2 раза, но, не смотря на это, сохранили положительное значение. Значение остальных показателей практически не изменилось. Значит, к концу 2011 года деятельность компании является полностью рентабельной, но ее показатели снизились относительно 2009 года.

## **2. Разработка и обоснование стратегии ОАО «ЛУКОЙЛ»**

### **.1 Формирование и определение миссии и цели**

Разработка миссии предприятия является первым этапом стратегического планирования деятельности организации.

Миссия организации - это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом. В миссии проявляется отличие организации от ей подобных, и это отличие, затем, формируется и реализуется в стратегии ее функционирования и развития.

В миссии должны быть отражены следующие характеристики организации:

- целевые ориентиры, т.е. то, на что направлена деятельность организации и к чему она стремится в своей долгосрочной перспективе;
- сфера деятельности и рынок, на котором организация осуществляет реализацию своего продукта;
- философия организации, выраженная в принятых ею ценностях и верованиях.

Лозунговая миссия ОАО «ЛУКОЙЛ» звучит следующим образом: «Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека».

Миссия ОАО «ЛУКОЙЛ» в развернутом варианте:

«Способствовать в регионах деятельности Компании долгосрочному экономическому росту, социальной стабильности, содействовать процветанию и прогрессу, обеспечивать сохранение благоприятной окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов.

Обеспечить стабильный и долгосрочный рост бизнеса,

трансформировать ЛУКОЙЛ в лидирующую мировую энергетическую компанию. Быть надежным поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления».

Цели организации - это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив.

Цели организации могут быть:

- . Краткосрочные - определяются на срок до одного года.
- . Среднесрочные - устанавливаются на срок от года до трех лет.
- . Долгосрочные - определяются на срок от трех до десяти лет.

Своей основной целью ОАО «ЛУКОЙЛ» считает создание новой стоимости, поддержание высокой прибыльности и стабильности своего бизнеса, обеспечение акционеров высоким доходом на инвестированный капитал путем повышения стоимости активов Компании и выплаты денежных дивидендов.

Для достижения этих целей компания использует все доступные возможности, включая дальнейшие усилия по сокращению затрат, росту эффективности своих операций, улучшению качества производимой продукции и предоставляемых услуг, применению новых прогрессивных технологий и реализует свои краткосрочные и долгосрочные цели.

Долгосрочные цели ОАО «ЛУКОЙЛ» с 2013 по 2022 год представлены в таблице 4.

Таблица 4. Долгосрочные цели ОАО «ЛУКОЙЛ» на 2013-2022 годы.

Области определения целей	Цели
Прибыльность	1. Постепенно нарастить к 2022 году чистую прибыль на 25%, относительно размера 2011 года. 2. К 2022 году увеличить рентабельность продаж на 30% относительно уровня 2011 года. Ответственность за выполнение данных целей несет управление экономики и финансов организации.
Маркетинг	1. Увеличение к 2022 году доли компании на внешнем рынке на 0,4%. 2. Выйти на

	рынок светлых нефтепродуктов стран центральной и западной Европы к 2015 году.
	3. Увеличить долю внутреннего рынка на 8% к 2026 г. 4. Увеличить к 2022 году долю компании на внешнем рынке на 0,4%. 5. В 2012-2015 г. провести широкую рекламную кампанию в странах центральной и западной Европы с целью привлечения новых контрагентов. Ответственность за выполнение данных целей несет управление маркетинга организации.
Финансы	1. Инвестировать в сектор транспортировки и переработки нефти 24 млрд. долл. к 2022 году (в т.ч. модернизация существующих производств). 2. К 2022 году увеличить размер выплачиваемых дивидендов по простым акциям на 300% (по сравнению с уровнем 2011 года). Ответственность за выполнение данных целей несет управление экономики и финансов организации и управление стратегического развития.
Производство	1. Увеличить за 2012-2022 г. запасы углеводородов на 10 миллиардов баррелей нефтяного эквивалента по средствам увеличения коэффициента использования месторождений. 2. Увеличить добычу углеводородов на 50% - до 1,17 миллиарда баррелей нефтяного эквивалента (из которых 17% ожидается от международных проектов компании) к концу 2021 году. 3. К 2021 году увеличить объем переработки углеводородов на 50% по сравнению с 2011 годом. 4. Увеличить к 2022 году долю газа в структуре добычи углеводородов на 27% относительно уровня 2011 года. 5. Увеличить выпуск автобензина к 2021 году в 1,5 раза (относительно объемов 2011 года). 6. В течение 2012-2021 годов ввести в разработку 3,6 млрд. дополнительных запасов баррелей нефти за счет увеличения коэффициента использования нефти на месторождениях РФ. Ответственность за выполнение данных целей несет управление разведки и добычи и управление переработки и сбыта.
Организация	1. усовершенствовать систему управления кадрами организации к 2016 году. Ответственность за выполнение данных целей несет управление персоналом и организационному развитию.
Исследования и	1. К 2022 году достигнуть глубину переработки нефти на
<i>Продолжение таблицы 4</i>	
инновационные технологии	НПЗ компании равную 95% по средствам внедрения новых технологий переработки. 2. Модернизировать в 2018 году нефте- и газопроводы. 3. К 2022 году осуществить переход всех мини НПЗ компании на использование попутного нефтяного газа как энергоресурса. Ответственность за выполнение данных целей несет управление по стратегическому развитию.
Социальная сфера	1. Усовершенствовать «Социальную политику компании» по работе с нынешними работниками, и работниками, вышедшему на пенсию, и усовершенствовать работу по осуществлению социальных проектов к 2016 году. Ответственность за выполнение данных целей несет управление персоналом и организационному развитию.
Экология и окружающая среда	1. Минимизировать сброс загрязненных сточных вод в водные объекты к началу 2017 года. 2. Минимизировать выбросы отходов нефтедобычи в почву к 2018 году. 3. К 2014 году снизить выброс парниковых газов до 3050 млн. тонн CO <sub>2</sub> -эквивалента согласно Киотскому протоколу. Ответственность за выполнение данных целей несет управление по экологии и охране окружающей среды.
Работа с контрагентами	1. Заключить контракт о совместной нефтедобыче в Ираке между иракской компанией North Oil Company (25%), ЛУКОЙЛом (56,25%) и норвежской Statoil ASA (18,75%). Срок действия контракта составляет 20 лет с возможностью продления на 5 лет. 2. Подписать контракт с ОАО «РОСНЕФТЬ» о совместной транспортировке газа с Ванкорского месторождения (разрабатывается «Роснефтью») и месторождений Большехетской впадины (разрабатываются ЛУКОЙЛом). Ответственность за выполнение данных целей несет управление по переработке и сбыту.

Реализация долгосрочных целей осуществляется по средствам постепенного осуществления краткосрочных целей организации. Краткосрочные цели ОАО «ЛУКОЙЛ» в 2012 году представлены в таблице 5.

Таблица 5. Краткосрочные цели ОАО «ЛУКОЙЛ» в 2012 г.

Области определения целей	Цели
Прибыльность	1. Увеличить объема чистой прибыли в 2012 году на 3% по сравнению с объемами 2011 года и дальнейшее наращивание ее объема в 2013 на 3,5%. 2. Увеличить коэффициент чистой прибыли (рентабельность продаж) на 12% в течение 2012 года. Ответственность за выполнение данных целей несет управление экономики и финансов организации.
Маркетинг	1. Открыть новое нефтяного месторождения «Западная Курна-2» в Ираке к 17.05.2012. 2. Увеличить долю рынка к декабрю 2012 года на 12%. 3. Увеличить объема продаж светлых нефтепродуктов к 01.01.2013 года на 22%. 4. Увеличить объем сбыта сырой нефти на 6% к 01.10.2012 года. 5. Увеличить объемов сбыта природного газа к 01.01.2013 года на 2,8%. 6. Провести обширную рекламную кампанию в странах ближнего зарубежья, направленную на привлечение новых потребителей бензинов и масел 01.09.2012 года. 7. Открыть новые заправочные станции в Белоруссии, Литве и Латвии к 01.06.2012 года. 8. Инвестировать денежные средства для реализации программы «Развития сотрудников» в размере 15 млн. руб. к 01.16.2012 года. Ответственность за выполнение данных целей несет управление маркетинга организации.
Финансы	1. Увеличить рентабельность собственного капитала на 3,4% к декабрю 2012 года. 2. Инвестировать в разработку нефте- и газоместорождений средства в размере 0,8 млрд. долл. к 15.08. 2012 года. 3. Инвестировать в разработку и освоение месторождения «Западная Курна-2» 3,5 млрд. долл. к 15.04.2012. 4. Инвестировать в переработку сырой нефти 3 млрд. долл. к 01.07.2012. 5. Увеличить размер выплачиваемых дивидендов по простым акциям на 25% (по сравнению с 2011 годом) к 01.12.2012 года. Ответственность за выполнение данных целей несет управление экономики и финансов организации и управление стратегического развития.
Производство	1. Увеличить нефтедобычу до 725 млн. т нефти (увеличение нефтедобычи на 0,5% по сравнению с объемами 2011 года) к 31.12.2012 года. 2. Увеличить газодобычу до 138 млн. т нефти (увеличение нефтедобычи на 9,5% по сравнению с объемами 2011 года) к 31.12.2012 года. 3. Увеличить выход нефтепродуктов светлых фракций 31.12.2012 года на 9% к уровню 2011 года. 4. Сократить себестоимость бензинов и авиационных масел, производимых в результате вторичной переработки на 2,3% относительно уровня 2011 года к 01.11.2012. 5. Снизить корпоративные расходы на 0,7% к 15.08.2012 года. Ответственность за выполнение данных целей несет управление разведки и добычи и управление переработки и сбыта.
Организация	1. Усовершенствовать систему мотивации работников организации к 01.08.2012 года. 2. Усовершенствовать систему поощрения и вознаграждения сотрудников к 01.08.2012 года. 3. Усовершенствовать программу «Развития сотрудников», направленную на повышение квалификации персонала к 01.01.2012 года. Ответственность за выполнение данных целей несет управление персоналом и организационному развитию.
Исследования и инновационные технологии	1. К 31.12.2012 года достигнуть уровень утилизации попутного нефтяного газа в 95%. 2. Приобрести 3 новых мобильных буровых установки для нефтяных скважин стоимостью 27 млн. руб. каждая к 15.09.2012. Ответственность за

	выполнение данных целей несет управление по стратегическому развитию.
Социальная сфера	1. Разработать новую программу «Молодежной политики», направленную на привлечение молодых специалистов к 01.06.2012. Ответственность за выполнение данных целей несет и управление персоналом и организационному развитию.
Экология и окружающая среда	1. Инвестировать в очистку территорий, прилегающих к местам добычи нефти и газа средства в размере 7 млн. долл. к 01.09.2012 года. Сократить объем выбросов в атмосферу на 302 млн. тонн CO <sub>2</sub> -эквивалента 01.10.2012 года. Ответственность за выполнение данных целей несет управление по экологии и охране окружающей среды.
Работа с контрагентами	1. Усовершенствовать систему скидок для постоянных покупателей нефтепродуктов и сырой нефти к 15.07.2012. Ответственность за выполнение данных целей несет управление по переработке и сбыту.

## 2.2 Анализ внешней среды компании

Под термином «внешняя среда» понимаются институты и факторы, которые находятся вне организации и потенциально влияют на результаты ее деятельности. При анализе внешней среды принято различать факторы прямого воздействия, называемые также рабочей средой, и факторы косвенного воздействия, называемые общей средой.

К факторам прямого воздействия относят те условия, которые способны сразу и непосредственно повлиять на деятельность данной организации.

Факторы косвенного воздействия создают общие для всех условия деятельности. Их влияние проявляется косвенно (через рабочую среду), сказывается не сразу и в большинстве случаев не носит специфического характера по отношению к конкретной организации.

Анализ внешней среды косвенного воздействия организации.

К группе косвенных факторов принято относить общие экономические, политические, социальные, научно-технические и экологические условия, которые способны повлиять на деятельность организации и ее результаты и должны быть учтены менеджерами при разработке и принятии решений, особенно долгосрочных. Также анализ косвенных факторов внешней среды

организации называют PESTE - анализ.

Экономическая среда. Состояние экономической среды предполагает анализ динамики таких важнейших макроэкономических показателей, как темп роста валового внутреннего продукта, темп инфляции, уровень безработицы, реальные доходы населения, ставка рефинансирования, курс национальной валюты и многие другие.

Политическая среда. Цели и способы управления экономикой страны - это, во многом, результат осуществления политики находящегося у власти правительства. Настроения и расстановка политических сил в обществе с течением времени изменяются, приводя к смене правительства, политического курса и росту неопределенности. Весьма существенным является также выяснение того, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии реализовывать свою политику, какова степень общественного недовольства.

Социокультурная среда. К социокультурным условиям относят демографическую структуру общества, численность населения и его динамику, уровень образования, социальную мобильность людей (готовность к перемене места жительства и профессии), наличие и характер социальных конфликтов. В эту группу факторов входят также отношение людей к работе и качеству жизни, преобладающая в обществе система ценностей, традиции и обычаи и т.п.

Социальные процессы изменяются сравнительно медленно, но когда такие изменения происходят, то могут протекать довольно бурно и приводить ко многим существенным переменам в окружении организации, являясь еще одним источником неопределенности внешней среды.

Технологическая среда. Научно-технический прогресс и его достижения несут в себе как новые огромные возможности, так и серьезные

угрозы для деятельности организаций, являясь одним из важнейших источников неопределенности внешней среды. Практика последних десятилетий показывает, что наиболее быстрые перемены произошли именно в этой области окружения организаций. Между тем менеджеры многих организаций не всегда в состоянии увидеть открывающиеся перспективы и возникающие проблемы, так как большинство продуктовых и технологических инноваций создаются за пределами отрасли, в которой они работают. Результатом являются запаздывание или ошибки в принятии управленческих решений, ведущие к снижению конкурентоспособности, потери доли рынка и другим негативным последствиям.

Экология. В современных условиях международной экономической интеграции и либерализации вопросы состояния экологии и защиты окружающей среды занимают все более важное место. Это требует от организации учитывать стандарты мировой экологической безопасности.

Анализ внешней среды косвенного воздействия ОАО «ЛУКОЙЛ» представлен в таблице 6.

Таблица 6. Анализ внешней среды косвенного воздействия ОАО «ЛУКОЙЛ»

Группа факторов	Возможности	Угрозы
Р - политическая обстановка в стране	1. Стабильная политическая ситуация в стране. 2. Создание в скором будущем единого экономического пространства на территории России, Украины, Белоруссии и Казахстана откроет новые рынки. 3. Проведение государственной политики направленной на поддержание и поощрение технологически-совершенных производств.	1. Несовершенство государственной политики в области инвестирования. 2. Недостаточное внимание поддержке предприятий со стороны государства. 3. Высокие таможенные пошлины на сырую нефть и нефтепродукты. 4. Неэффективная практика исполнения существующего законодательства.
Е - экономические факторы	1. Рост цен на нефть и нефтепродукты 2. Рост покупательной способности рубля. 3. Благоприятная для России внешнеэкономическая конъюнктура. 4. Рост экспорта в страны ближнего	1. Понижение курса доллара. 2. Низкие мировые цены на товары экспорта российской нефтепереработки. 3. Повышение цен на энергоносители. 4.



	зарубежья. 5. Улучшение деятельности банковской системы. 6. Налоговые льготы на светлые нефтепродукты, удовлетворяющие стандартам Евро-4 и Евро-5. 7. Благоприятный деловой климат.	Недостаточная для устойчивого роста инвестиционная активность. 5. Уменьшение объемов прибыли организации. 6. Снижение рентабельности производства вследствие унижения прибыли. 7. Низкие проценты по банковским вкладам.
S - социальные факторы	1. Увеличение числа высококвалифицированных работников. 2. Приток молодых специалистов.	1. Низкая мобильность населения. 2. Отток работников.
T - техника и технологии	1. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования. 2. Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию оборудования. 3. Программа правительства, направленных на развитие инноваций, ориентированных, прежде всего на модернизацию имеющихся производств. 4. Внедрение программ информатизации и развития экономической деятельности на основе интернет-технологий и иных современных информационных технологий, системы электронной коммерции.	1. Отсталость существующего производства. 2. Малая доля производства светлых нефтепродуктов. 3. Низкое качество производимых нефтепродуктов. 4. Перегрузка производственных мощностей. 5. Низкая инновационная активность и невысокие темпы развития высокотехнологичного сектора экономики. 6. Возможность использования конкурентами современных технологий (в том числе информационных), позволяющих занять более выгодное положение по ассортименту продукции и уровню затрат.
E - экология	1. Использование на мини НПЗ в виде энергоресурса попутного нефтяного газа. 2. Сокращение объемов вредных выбросов в атмосферу. 3. Внедрение экологически безопасных производств.	1. Переход к стандартам Евро-5 в 2014 году. 2. Низкая экологичность нефте- и газодобывающих производств. 3. Большой объем выбросов отходов нефтепереработки в атмосферу и воду.

На основе проведенного анализа внешней среды косвенного воздействия ОАО «ЛУКОЙЛ» проведем количественные PESTE - анализ.

Каждый фактор анализа оценивается по трехбалльной шкале с точки зрения:

1. Значения для отрасли (3 - большое значение, 2 - умеренное значение, 1 - слабое значение);

2. Степени влияния на организацию (3 - сильное влияние, 2 - умеренное влияние, 1 - слабое влияние);

Направленности влияния (+1 - позитивная направленность, -1 - негативная направленность).

Количественный PESTE - анализ представлен в таблице 7.

Таблица 7. Количественный PESTE - анализ ОАО «ЛУКОЙЛ»

Группа факторов	Значение для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень важности
	x	y	z	$S = xyz$
P - политическая обстановка в стране	2	1	+1	2
E - экономические факторы	3	3	+1	9
S - социальные факторы	1	1	+1	1
T - техника и технологии	3	2	+1	6
E - экология	2	1	+1	2

В результате проведенного PESTE - анализа можно сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия на ОАО «ЛУКОЙЛ» носит в целом довольно благоприятный характер.

Наибольшую угрозу для организации представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны и основные силы.

Также большое влияние на организацию оказывают технологические факторы. У организации есть возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

Политические и экологические факторы оказывают на компанию умеренное влияние. Не смотря на наличие угроз в этих отраслях у компании достаточно возможностей для их преодоления.

Наименьшее влияние на компанию оказывают социальные факторы. Они представляют наименьшую угрозу для организации.

Анализ внешней среды прямого воздействия организации.

В процессе взаимодействия предприятия с микросредой стратегическое управление интересуется, прежде всего, то, какие факторы микросреды оказывают наибольшее влияние на предприятие и как должна вести себя организация, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия с другими предприятиями добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а значит, и обеспечить устойчивое существование организации. Для большинства организаций внешними факторами, повышающими степень неопределенности внешней среды, являются поставщики, потребители, конкуренты, государство, контактные аудитории.

**Поставщики.** К этой группе факторов внешней среды относятся хозяйствующие субъекты, снабжающие организацию материальными, энергетическими, трудовыми, информационными, финансовыми ресурсами.

**Потребители.** Изучение покупателей позволяет организации прогнозировать динамику спроса, объемы продаж, номенклатуру и объемы производства и другие важные показатели. Необходимо также учитывать возрастающее влияние различных ассоциаций потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирмы. Кроме того, учет потребителей как важнейшего фактора внешней среды предполагает не только прогнозирование, но и влияние на потребителей, формирование их вкусов и предпочтений.

**Конкуренты.** У любой организации, даже монополиста, есть хотя бы один конкурент. Конкурирующие фирмы стремятся потеснить, а иногда и вытеснить друг друга с рынка. Решения и действия одной компании обязательно вызовут ответную реакцию конкурентов (противодействие), что также является фактором неопределенности.

Конкурентная среда формируется не только внутри отрасли организациями, производящими аналогичную продукцию. Необходимо

помнить и о межотраслевой конкуренции со стороны предприятий, способных предложить рынку замещающий продукт. Кроме того, наряду с конкуренцией на рынке сбыта, может обостряться конкуренция за сырьевые рынки, трудовые ресурсы, инвестиции и инновации. Все это заставляет менеджмент организации принимать решения, направленные на создание и поддержание конкурентных преимуществ.

Исполнительные власти. К этой группе факторов относятся законы и другие нормативные акты, регулирующие определенные виды деятельности, а также действия органов государственной власти и управления. Каждая организация имеет конкретный правовой статус, определяющий ее права и обязанности по отношению к государству и местным органам управления.

Акционеры. Для акционерного общества акционеры играют ключевую роль. От их решений зависит то, какую политику будет проводить организация, как она будет развиваться и какое место, в итоге займет на рынке.

Финансовые посредники. К этой группе факторов внешней среды относятся банки и другие финансово-кредитные учреждения. От их поведения во многом зависят финансовые возможности компании.

Основные факторы непосредственного окружения и их влияние на ОАО «ЛУКОЙЛ» приведены в таблице 8.

Таблица 8. Анализ внешней среды прямого воздействия ОАО «ЛУКОЙЛ»

Группа факторов	Возможности	Угрозы
Конкуренты	1. Сильная раздробленность рынка между более мелкими конкурентами.	1. Политика конкурентных компаний, направлена на модернизацию собственных производств. 2. Выход конкурентных компаний на новые рынки сбыта. Производство нефтепродуктов высокого качества среди российских компаний). 2. Сотрудничество и иностранными клиентами. 3. Большой объем экспорта сырой нефти и нефтепродуктов за рубеж.
Потребители	1. Рост потребности в светлых нефтепродуктах высокого качества. 2. Рост числа мелких и крупных потребителей внутри страны. 3. Рост спроса на сырую нефть. 4. Рост числа потребителей в странах ближнего зарубежья.	1. Рост цен на бензины (снижает объем сбыта бензинов высокого качества). 2. Предпочтение потребителя иметь поставщика на близком расстоянии. 3. Заинтересованность потребителя в низких ценах. 4. Нестабильное финансовое положение мелких потребителей.
Поставщики	1. Заключение множества новых долгосрочных контрактах в России и за рубежом о совместной разработке нефтяных и газовых месторождений. 2. Поиск новых поставщиков более качественного оборудования в целях модернизации производства.	1. Нестабильность поставок нового оборудования. 2. Возможность утраты «потенциальных» контрактов из-за высокой конкуренции.

На основе проведенного анализа внешней среды прямого воздействия ОАО «ЛУКОЙЛ» проведем количественный анализ среды прямого воздействия.

Количественный анализ среды прямого воздействия представлен в таблице 9.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод о том, что внешняя среда прямого воздействия имеет довольно благоприятный характер.

Таблица 9. Количественный анализ среды прямого воздействия ОАО «ЛУКОЙЛ»

Группа факторов	Значение для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень важности
	x	y	z	S = xyz

Конкуренты	2	2	+ 1	4
Потребители	3	3	+1	9
Поставщики	1	1	+1	1

Наибольшее влияние на компанию оказывают потребители. От того как компания будет взаимодействовать со своими потребителями зависит будущее компании. Несмотря на значительное количество угроз в этой группе факторов у компании имеются необходимые возможности для их преодоления.

Также большое влияние на компанию оказывают конкуренты. На преодоление существующих угроз со стороны конкурентом необходимо обратить особое внимание. У ОАО «ЛУКОЛ» есть возможность избавиться от угроз в этой группе факторов.

Поставщики не оказывают особого влияния на организацию, т.к. для производства продукции компания использует собственное сырье. Необходимость в работе с поставщиками возникает при необходимости приобретения нового оборудования.

С учётом факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия также можно сделать вывод о том, что внешняя среда организации имеет благоприятный характер.

Анализ внешней среды предприятия ОАО «ЛУКОЙЛ» показал, что наибольшую угрозу для компании представляют экономические факторы. Компании стоит в первую очередь применить свои сильные стороны в отношении этих факторов. Принятые меры должны помочь преодолеть существующие угрозы.

### **2.3 Анализ внутренней среды компании**

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации и под контролем ее руководства. Она постоянно и самым непосредственным образом влияет на функционирование и эффективность организации. Основными элементами внутренней среды организации являются: операции (производство), персонал, финансы, маркетинг, организационная структура и корпоративная культура.

Состояние этих ключевых элементов и рациональность их сочетания определяют конкурентный потенциал организации и уровень риска ее деятельности.

**Производство.** Для реализации поставленных целей организация должна иметь технологию выполнения основных операций, парк оборудования, обладающего определенными производственными характеристиками, и систему технического обслуживания производства. Ей также может быть необходимо осуществление научно-технических исследований и разработок.

**Персонал.** Люди являются главным условием эффективности любой организации. В то же время «человеческий фактор» - одна из причин неопределенности и источник риска в ее функционировании. Поэтому менеджмент вырабатывает и устанавливает определенные требования к работникам организации, их полу и возрасту, уровню образования и профессиональному опыту, характеру и личным качествам.

**Финансы.** Управляя деятельностью организации, менеджерам необходимо учитывать такие важнейшие обстоятельства, как уровень и динамику финансовых ресурсов, объемы и сроки денежных поступлений и расходов, соотношение собственных и заемных средств, платеже- и кредитоспособность. Неудовлетворительное финансовое положение часто является причиной неоправданного риска и может привести к банкротству.

Маркетинг. Успех деятельности организации определяется знанием и способностью удовлетворить разнообразные и изменчивые потребности рынка. Это предполагает проведение маркетинговых исследований, сегментирование рынка и позиционирование товара, выбор метода ценообразования и канала распределения, разработку рекламной стратегии и стимулирования сбыта. Управляя маркетингом, менеджерам необходимо также учитывать стадию жизненного цикла товара и ее специфику.

Организационная структура. Структура организации, представляющая собой состав и соподчиненность ее подразделений и должностей, определяет распределение обязанностей, полномочий и ответственности. От нее зависит характер и эффективность коммуникаций, степень централизации и скорость принятия решений, формы контроля их исполнения. Если структура построена неправильно, нерационально, то ее недостатки приходится компенсировать за счет неформальной структуры, что также является источником неопределенности в принятии решений.

Продукция. Ассортимент производимой продукции и ее качество определяют не только круг потребителей продукции, но и перспективы дальнейшего развития организации.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность и открывают новые возможности, оценим: обладает ли предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Этому служит анализ внутренней среды организации или анализ слабых и сильных сторон предприятия, приведенный в таблице 10.

Путем обобщения данных анализа факторов внешней и внутренней среды была составлена таблица угроз и возможностей, слабых и сильных



сторон предприятия (табл. 10).

Таблица 10. Анализ внутренней среды ОАО «ЛУКОЙЛ»

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Производство	1. Высокое качество производства. 2. Нарастание производственных мощностей и объемов производства. 3. Активная модернизация производства и использование новых технологий.	1. Перегрузка производственных мощностей. 2. Производство светлых нефтепродуктов, не соответствующих мировым стандартам качества и экологическим стандартам.
Персонал	1. Низкая текучесть управленческого персонала. 2. Предоставление предприятием социальных гарантий работникам вышедшим на пенсию. 3. Активное привлечение молодых перспективных специалистов. 4. Реализация программы «Развития сотрудников», направленной на повышение квалификации персонала. 5. Предоставление социальных гарантий.	1. Высокая текучесть производственных рабочих. 2. Неудовлетворительная организация вахт работников.
Финансы	1. Предприятие является платежеспособным. 2. Активное инвестирование сектора добычи и переработки нефти и газа. 3. Динамичный рост размеров выплачиваемых дивидендов по простым акциям.	1. Сокращение объемов чистой прибыли в 2011 году. 2. Нехватка свободных денежных средств.
Маркетинг	1. Эффективное использование различных каналов сбыта, наличие собственных каналов сбыта продукции. 2. Проведение рекламных акций направленных на привлечение потребителей и партнеров. 3. Устойчивое положение на внутреннем рынке и увеличение доли рынка.	1. Отсутствие маркетинговых исследований.
Организационная структура	1. Компетентное руководство. 2. Эффективная система контроля.	1. Несовершенная организационная структура предприятия. 2. Незрелые взаимосвязи между добывающими и перерабатывающими производствами.
Продукция	1. Высокое качество производимой продукции относительно отечественных конкурентов. 2. Широкий ассортимент продукции.	1. Качество продукции не удовлетворяет международным стандартам.

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

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

## **2.4 Анализ возможностей, угроз, сильных и слабых сторон организации**

Анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, исходящих из окружающей среды, иначе называемый SWOT-анализом широко применяется в процессе стратегического планирования. Известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и конкурентном окружении SWOT анализ позволил сформулировать аналитикам в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз.

Следует понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны - это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации. анализ применяется для:

1. **Анализа факторов конкурентного окружения.** В настоящее время в рамках технологий стратегического планирования SWOT анализ рассматривается как отдельный этап оценки и структурирования информации, собранной в соответствии с классическими моделями PEST, моделями Портера, и т.д.

2. **Планирования реализации стратегий.** Этот инструмент позволяет

определить наиболее важные направления стратегического развития и наиболее важных исполнителей стратегий.

Конкурентной разведки. В 55,2% случаев выполнения конкурентной разведки был использован SWOT анализ для изучения разведывательной информации о конкурентах.

Проведем анализ возможностей, угроз, сильных и слабых сторон ОАО «ЛУКОЙЛ» основываясь на результатах проведенного ранее анализа внешней и внутренней среды организации. (Табл. 11).

Таблица 11. Возможности, угрозы, сильные и слабые стороны ОАО «ЛУКОЙЛ»

Возможности	Угрозы
1. Увеличение доли рынка, занимаемого компанией. 2. Переход к производству нефтепродуктов светлых фракций, удовлетворяющих стандарту Евро-5.	1. Конкурентные компании проводят политику модернизации собственных производств. 2. Выход конкурентных компаний на новые рынки сбыта, в т.ч зарубежные.
3. Рост спроса на нефтепродукты светлых фракций. 4. Рост спроса на сырую нефть. 5. Снижение себестоимости производимой продукции.	3. Возможность предпочтения потребителями конкурентной продукции. 4. Предпочтительный выбор потребителем поставщика, находящегося на близком расстоянии. 5. Заинтересованность потребителя в низких ценах на нефтепродукты.
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Устойчивое положение на российском рынке нефтепродуктов. 2. Активная модернизация производства и использование инновационных технологий. 3. Нарастание объемов производственных мощностей и объемов производства. 4. Нарастание объемов нефтедобычи. 5. Переход к использованию на мини НПЗ попутного нефтяного газа как энергоресурса.	1. Перегрузка производственных мощностей компании. 2. «Отсутствие» компании на рынке центральной и западной Европы. 3. Производство нефтепродуктов светлых фракций, не удовлетворяющих мировым стандартам качества. 4. Плохо развитая система АЗС в некоторых регионах РФ. 5. Рост цен на нефтепродукты светлых фракций.

Проанализировав возможности и угрозы, сильные и слабые стороны компании составим SWOT-таблицу (Табл. 12). Это позволит выявить средства с помощью которых компания будет бороться с существующими угрозами и устранять свои слабые стороны.

В результате проведенного в таблице 12 анализа можно сделать вывод о

том что, несмотря на некоторые сложности в развитии компании, она занимает устойчивое положение на рынке нефти и нефтепродуктов.

Благодаря реализации продуманной стратегии дальнейшего развития компании и влиянию внешних факторов ОАО «ЛУКОЙЛ» сможет реализовать поставленные цели и задачи. Развитию компании поспособствует модернизация производств и внедрение новых, экономически эффективных технологий, обострение конкурентной борьбы и переход к производству продукции, удовлетворяющей мировым стандартам качества.

Таблица 12. SWOT-таблица

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p>1. Устойчивое положение компании на российском рынке нефтепродуктов позволит увеличить долю рынка, занимаемую компанией (путем повышения уверенности потребителей в качестве предоставляемой продукции). 2. Активная модернизация производства и использование инновационных технологий позволит производить нефтепродукты светлых фракций, удовлетворяющих стандарту Евро-5. 3. Нарастание объемов производственных мощностей и объемов производства позволит удовлетворить растущий спрос на нефтепродукты светлых фракций (по средствам освоения новых рынков сбыта внутри РФ и за рубежом). 4. Нарастание объемов нефтедобычи позволит удовлетворить растущий спрос на сырую нефть. 5. Переход к использованию на мини НПЗ компании попутного нефтяного газа как энергоресурса позволит снизить себестоимость производимой продукции.</p>	<p>1. Устойчивое положение на отечественном рынке нефтепродуктов (в частности уверенность потребителя в качестве продукции компании). 2. Активная модернизация производства и использование инновационных технологий позволит компании завоевать преимущество перед конкурентными компаниями в отношении современности производства. 3. Нарастание объемов производственных мощностей и объемов производства простимулирует компанию в освоении новых рынков сбыта (как в РФ, так и за рубежом) и сократит угрозу выхода компаний-конкурентов на «потенциальные» рынки сбыта компании. 4. Нарастание объемов нефтедобычи позволит увеличить объемы производства, расширить сеть сбыта нефтепродуктов и, таким образом, позволит компании избежать угрозы предпочтения потребителем поставщика, находящегося на более близком расстоянии. 5. Снижение себестоимости производимой продукции позволит компании избежать угрозы предпочтения потребителем продукции с более низкой ценой.</p>
Слабые стороны	<p>1. Перегрузка производственных мощностей не позволяет компании реализовать возможность полностью удовлетворить растущий спрос на светлые нефтепродукты. 2. «Отсутствие» компании на рынке центральной и западной Европы лишает компанию стимула к производству высококачественных нефтепродуктов светлых фракций, удовлетворяющих стандарту Евро-5 (т.к. отечественный рынок пока не нуждается в столь высококачественных нефтепродуктах). 3. Производство нефтепродуктов светлых фракций, не удовлетворяющих мировым стандартам качества не позволяет компании реализовать возможность увеличить долю, занимаемого ей рынка. 4. Плохо развитая система АЗС в некоторых регионах РФ приводит к утрате «потенциальных», что не позволяет компании осуществить возможность перехода к использованию на мини НПЗ компании попутного нефтяного газа как энергоресурса. 5. Рост цен на нефтепродукты светлых фракций приводит к сокращению объемов экспорта сырой нефти, что не позволяет компании удовлетворить существующий спрос на сырую нефть.</p>	<p>1. Перегрузка производственных мощностей компании препятствует модернизации и не позволяет компании нейтрализовать угрозу отсталости производства перед конкурентными компаниями. 2. «Отсутствие» компании на рынке центральной и западной Европы препятствует компании в преодолении угрозы утраты «потенциально возможной» доли европейского рынка. 3. Производство нефтепродуктов светлых фракций, не удовлетворяющих мировым стандартам качества, препятствует нейтрализации угрозы выбора потребителем конкурентных нефтепродуктов с более высоким октановым числом. 4. Плохо развитая система АЗС в некоторых регионах РФ приводит к утрате «потенциально возможной» доли отечественного рынка и не позволяет нейтрализовать угрозу выбора потребителем поставщика, находящегося на близком к нему расстоянии. 5. Рост цен на нефтепродукты светлых фракций не позволяет компании избавиться от угрозы выбора потребителем нефтепродуктов с более низкой ценой.</p>

## **2.5 Выбор базовой стратегии развития организации**

Выбор стратегии предприятия должен основываться на данных о степени развития рынка, о потенциале развития предприятия и востребованности его продукции потребителями. Рынок нефти и нефтепродуктов, хотя образованным давно, но до сих пор является растущим. Здесь существует постоянно растущая потребность не только в сырой нефти, но и в нефтепродуктах высокого качества. На рынке нефтепродуктов регулярно появляются новые производственные технологии и создаются стандарты экологической безопасности продукции. Поэтому компания, желающая удержаться на данном рынке, должна учитывать в стратегии своего развития все требования, предъявляемые к компании со стороны потребителей, государства, меняющейся технологической базы и конкурентной среды.

Проведенный ранее анализ факторов внешней и внутренней среды, выделенные сильные и слабые стороны деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ», и проведенный на основе анализа возможностей и угроз позволили выявить, что предприятие имеет определенный потенциал роста, который при правильной стратегической политике и умелом внедрении ее в производственную среду сможет не только удерживать лидирующие позиции компании в отрасли, но и получить максимальную прибыль от производственной деятельности.

В данных условиях развития рынка для ОАО «ЛУКОЙЛ» наиболее оптимальной является реализация стратегии «Совершенствуй то, что производишь». Обоснование использования этой стратегии произведем с помощью «матрицы Ансоффа».

Модель развития товара / рынка Игоря Ансоффа или, иначе называемая,

матрица Ансоффа позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. Матрица Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

По одной оси в матрице рассматривается вид товара - старый или новый, по другой оси - вид рынка, также старый или новый.

В матрице Ансоффа представлены следующие стратегии:

Стратегия совершенствования деятельности (проникновения на рынок). При выборе данной стратегии компании рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

Товарная экспансия (Развитие продукта) - стратегия разработки новых или совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Компания может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в данном случае обеспечивается за счет сохранения доли на рынке в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку компания действует на знакомом рынке.

Стратегия развития рынка. Данная стратегия направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но более



доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки трудно, так как они заняты другими компаниями.

Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данного хозяйствующего субъекта. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем, но она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Стратегия «Совершенствуй то, что производишь», иначе называемая «Товарной экспансией», наиболее целесообразна для ОАО «ЛУКОЙЛ». Целесообразность использования данной стратегии объясняется тем, что на рынке нефтепродуктов главным требованием, предъявляемым в продукции, является уровень ее качества и экологичности. На рынке нефтепродуктов потребитель желает приобретать качественную, технически совершенную продукцию, редко обращая внимание на ее внешнюю привлекательность.

Использование данной стратегии преимущественно должно быть направлено на модернизацию уже существующих производств и создание новых, технологически и экономически эффективных. Использование новых технологий нужно начинать с добычи нефти. Инновационные технологии разработки месторождений жидких и газообразных углеводородов должны учитывать изменение структуры запасов, позволять осуществлять эффективную разработку месторождений, залегающих на больших глубинах, в сложных горно-геологических условиях и в не встречавшихся ранее термобарических условиях. Не менее важно использование новых технологий на всех стадиях нефтепереработки. Инновационные технологии, используемые в нефтепереработке должны обеспечивать производство нефтепродуктов удовлетворяющих мировым стандартам качества и сделать

продукцию экологически безопасной, а также значительно увеличить объем выпуска нефтепродуктов светлых фракций. В 2011 году суммарное производство нефтепродуктов светлых фракций на НПЗ компании составило 53,2% от общего объема производства.

В дальнейшем, реализация предложенной стратегии позволит компании выйти на новые перспективные рынки сбыта центральной и западной Европы. Это станет возможным благодаря преимущественному повышению конкурентоспособности производимой продукции. В настоящее время, продукция компании не способна конкурировать с продуктами, производимыми европейскими компаниями из-за низкого качества производимой продукции.

Использование в развитии компании стратегии «Совершенствуй то, что производишь» позволит:

1. Производить продукцию, удовлетворяющую мировым стандартам качества, в частности, стандарту Евро-5, вступающему в силу в 2014 году.

2. Увеличить объемы производства нефтепродуктов светлых фракций, за счет увеличения глубины ее переработки.

- . Снизить себестоимость производимых нефтепродуктов, за счет увеличения степени переработки нефтяного сырья благодаря использованию инновационных технологий.

- . Увеличить долю компании на отечественном рынке благодаря привлечению новых потребителей высоким качеством предлагаемой продукции.

- . Увеличить объем получаемой чистой прибыли за счет увеличения объемов сбыта и снижению налоговых ставок на продукцию (с 01.01.2011 года в РФ действует прогрессивная система налогообложения нефтепродуктов светлых фракций, по которой ставка налога уменьшается с

увеличением качества продукта).

Выйти на рынок центральной и западной Европы. Производство высококачественных нефтепродуктов позволит компании вывести на европейские рынки продукцию с высокой конкурентоспособностью.

Реализация стратегии «Совершенствуй то, что производишь» также позволит компании выполнить государственную программу, направленную на ускорение модернизации технически устаревших производств.

## **2.6 Портфельный анализ ОАО «ЛУКОЙЛ»**

Для проведения портфельного анализа предприятие описывается как портфель, по аналогии с портфелем ценных бумаг, состоящий из определенных бизнес-единиц и товарных линий. При этом «портфель» должен быть пропорциональным, т.е. представлять собой такое сочетание стратегических бизнес-единиц, зарабатывающих и тратящих финансовые средства, при котором постоянно обеспечивается хорошая ликвидность предприятия.

Бизнес-единица - обычно сочетание продукт-рынок, которое в рамках планирования деятельности предприятия и маркетингового планирования рассматривается отдельно. Бизнес-единицы должны давать возможность охватить все решения, шансы и риски, связанные с определенным «бизнесом», это могут быть и целые направления деятельности.

Метод портфельного анализа состоит в том, что определить шансы и риски для определенного продукта, товарной линии или всей бизнес-единицы с помощью системы определенных критериев.

Проведем портфельный анализ ОАО «ЛУКОЙЛ» на отечественном рынке с помощью матрицы БКГ.

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар - «кошка»), рост (товар - «звезда»), зрелость (товар - «дойная корова») и спад (товар - «собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса в матрице БКГ используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие.

Для анализа при помощи матрицы БКГ составим таблицу с исходными данными для анализа (Табл. 13).

Таблица 13. Объем реализации основных нефтепродуктов компании и их доля на рынке РФ

№	Товар	Объем реализации, млн. т		Доля рынка, %	
		2010 год	2011 год	Компания	Конкуренты
1	Бензины	189,00	184,30	18,70	16,20
2	Дизельное топливо	384,40	361,70	17,00	26,40
3	Мазут	175,80	193,70	20,60	32,20
4	Вакуумный газойль	84,00	89,90	54,30	33,60
5	Масла	8,90	10,20	25,40	24,80
6	Прочие	57,90	60,30	26,70	26,90
Суммарный объем реализации		900,00	900,00	100,00	-

На основе данных, приведенных в таблице 13, составим сводную таблицу показателей, необходимых для создания матрицы БКГ (табл. 14).

Таблица 14. Показатели положения ОАО «ЛУКОЙЛ» на рынке РФ.

Показатель	Товар					
	1	2	3	4	5	6
ОДР (относительная доля рынка)	1,15	0,64	0,64	1,62	1,02	0,99
ТРР (темп роста рынка)	0,98	0,94	1,10	1,07	1,15	1,04
ДОП (процентная доля прибыли в общем объеме выручки), %	20,48	40,19	21,52	9,98	1,13	6,70

С помощью полученных в таблице 14 показателей составим матрицу БКГ для основных нефтепродуктов ОАО «ЛУКОЙЛ», сбываемых на рынке РФ.

Матрица БКГ показывает, что ОАО «ЛУКОЙЛ» имеет сбалансированный номенклатурных портфель. Это объясняется наличием двух товаров в стадии «Кошки»: мазут и прочие номенклатурные единицы, двух товаров в стадии «Звезды»: масла и вакуумный газойль, и по одному товару в стадии «Дойные коровы»: бензин и в стадии «Собаки»: дизельное топливо. Такое распределение товаров по стадиям своего жизненного цикла говорит о наличии у компании перспективных товаров, инвестирование производства которых приведет к укреплению их позиций на рынке и наращиванию прибылей, а так же о наличии у компании товаров, не нуждающихся в особом финансировании, но приносящих, при этом, большие прибыли.

Проанализируем возможности каждого рассматриваемого товара на в отдельности, учитывая прогнозные значения их положения на рынке на 2013 год, представленные в таблице 15.

Таблица 15. Прогнозные значение показателей положения основных нефтепродуктов ОАО «ЛУКОЙЛ» на рынке РФ на 2013 год.

Показатель	Товар					
	1	2	3	4	5	6
ОДР (относительная доля рынка)	1,23	0,73	0,48	1,60	1,08	1,04

ТРР (темп роста рынка)	1,01	0,80	0,98	1,16	1,22	1,09
ДОП (процентная доля прибыли в общем объеме выручки), %	28,10	27,54	12,43	13,01	7,10	11,82

Бензины, производимые компанией, находится в стадии «Дойные коровы». Они занимают большую долю рынка и приносят компании большой доход. В целях получения прибыли компании необходимо как можно дольше удерживать этот товар на этой позиции. Часть прибыли, получаемой от реализации бензинов, необходимо инвестировать в производство вакуумного газойля и прочих товаров. Бензин является товаром перспективным и поэтому часть прибыли необходимо направить на совершенствование технологий производства бензина. Это позволит улучшить его качество и благодаря этому увеличить занимаемую им долю рынка на 0,08%, и возможно, превратить его в товар «Звезды».

Дизельное топливо является товаром «Собаки». Несмотря на то, что этот товар приносит компании наибольшую прибыль, спрос на этот товар падает и, соответственно, прибыль, получаемую от его производства, также планируется сократить с 40,19% от общего объема прибыли до 27,54%. Для компании целесообразно инвестировать, получаемые от его реализации денежные средства, в более перспективные товары.

Несмотря на то, что мазут занимает значимое место на рынке, приносит хорошие прибыли и является товаром «Кошки» компании необходимо снижать объемы его производства до 12,43%. В настоящий момент на рынке нефтепродуктов большим спросом и большим потенциалом развития обладают нефтепродукты светлых фракций. В связи со стремительным развитием нефтеперерабатывающей промышленности потребность рынка в нефтепродуктах темных фракциях высокими темпами сокращается. Компании необходимо прибыли, получаемые от реализации мазута, пустить в

развитие более перспективных продуктов.

Вакуумный газойль - сырьё для каталитического крекинга и гидрокрекинга, находится в стадии «Звезды», он близок к переходу в стадию «Дойные коровы». Компания получает от производства этого товара сравнительно невысокие прибыли, хотя ОАО «ЛУКОЙЛ» является лидером по производству вакуумного газойля в России. Получение небольших прибылей объясняется малым сегментом рынка, занимаемого им среди остальных нефтепродуктов. Рынок этого товара стремительно развивается благодаря массовому внедрению в существующие нефтеперерабатывающие производства технологий крекинга. Поэтому в развитие этого товара необходимо вкладывать денежные средства и увеличить объем его производства до 13,01% от общего объема производства. Это позволит укрепить позиции товара в стадии «Звезды».

В общем объеме производства компании производства масел составляет только 1,13%. Этот товар находится в стадии «Звезд» и рост их производства очень перспективен. Компании целесообразно развивать этот товар и как можно дольше удерживать его в стадии «Звезды». Масла являются светлым нефтепродуктом высокого качества, рынок этого товара стремительно развивается и спрос на него быстро растет. Компании целесообразно вкладывать деньги в развитие этого товара и увеличить объем его выпуска до 7,10% от общего объема, это позволит увеличить объем выпуска данного товара, увеличить его долю на рынке и, соответственно, увеличить прибыли.

Прочие товары, производимые компанией (в основном это нефтепродукты светлых фракций) находятся в стадии «Кошки». Эти товары перспективны и компании необходимо переводить их в «Звезды» путем увеличения относительной доли рынка, занимаемой ими до 1,04% и увеличения их доли прибыли о общем объеме выручки до 11,82%.

В результате проведенного анализа, ОАО «ЛУКОЛ» можно считать компанией, занимающей значимое и устойчивое место на российском рынке нефтепродуктов, и обладающей хорошими перспективами развития.



### **3. Совершенствование организационной структуры ОАО «ЛУКОЙЛ»**

#### **.1 Анализ существующей организационной структуры компании**

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Организационная структура компании и ее управления находятся в постоянной динамике, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями. Организационные структуры управления промышленными организациями отличаются большим разнообразием и определяются многими факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности организации; производственный профиль организации; характер выпускаемой продукции; сфера деятельности организации.

Как и любая, организационно - управленческая структура, ОАО «ЛУКОЙЛ» имеет три уровня управления: высший, средний и оперативный. На высшем уровне управления принимаются наиболее общие решения по управлению предприятием и осуществляются функции стратегического планирования, общего контроля и связи с внешними структурами. На среднем уровне решения высшего уровня детализируются, преобразуются в конкретные планы, осуществляется выполнение функций текущего планирования, связи между высшим и низшим уровнями управления, контроля, управления производством и потоками ресурсов. Результатом

деятельности работников оперативного уровня является выполнение производственной программы, происходит реализация функций управления основным и вспомогательным производством, оперативного управления и местного контроля.

Во главе компании стоит генеральный директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности компании. Также он распоряжается в пределах предоставленного ему права имуществом, заключает договора. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками компании. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность комбината, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества компании.

В подчинении директора находятся заместитель директора по экономике и финансам; заместитель директора по коммерческим вопросам; заместитель директора по персоналу и общим вопросам; главный бухгалтер; главный инженер.

Таким образом, можно сделать вывод, что высшее руководство компании ОАО «ЛУКОЙЛ» имеет линейную структуру управления. Это проявляется в непосредственном подчинении по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим.

ОАО «ЛУКОЙЛ» крупная компания со множеством дочерних предприятий не только в России, но и за рубежом. Поэтому структура управления компании очень сложна и основана основе единиц. Организационная структура компании включает управления по: «Геологоразведке и добыче», «Переработке и сбыту», «Экономике и финансам», «Бухгалтерию». В подчинении этих управлений находятся более мелкие, взаимосвязанные между собой управления. Организационная

структура компании представлена на рис. 4.

В компании хорошо поставлена практика делегирования полномочий, входящих в непосредственную компетенцию определённого подразделения. Генеральный директор компании сосредоточил всю основную власть в своих руках, при этом он не старается выполнить все поставленные задачи в одиночку, а делегирует часть своих полномочий прямым заместителям. Таким образом, директор управляет своими прямыми заместителями, имея при этом представления о действиях подчиненных.

Благодаря такому чёткому распределению труда между всеми звеньями, рассматриваемая компания неплохо зарекомендовала себя на внешнем и внутреннем рынках.



## Организационная структура ОАО «ЛУКОЙЛ»

### 3.2 Варианты совершенствования организационной структуры ОАО «ЛУКОЙЛ»

ОАО «ЛУКОЙЛ» является крупнейшей нефтеперерабатывающей компанией России, которая использует один из самых ценных энергетических ресурсов мира. Таким образом, на данную компанию возложена огромная ответственность по эффективному использованию, распределению и реализации нефтепродукции. Для достижения этой эффективности,

«ЛУКОЙЛ» имеет четко сформулированную миссию, обозначил конкретные цели и задачи и стремится создавать эффективное управление на всех организационно-структурных уровнях. Одним из важных факторов, показывающих эффективность управления компанией это взаимосвязь миссии, целей и задач. Рассматривая цели компании можно сделать вывод, что «ЛУКОЙЛ» стремится комплексно подходить ко всем сферам своей деятельности: в сфере производства, в сфере управления компанией, сфере конкурентоспособности и т.д. Также наблюдается необходимая связь между целями и миссией, что очень важно для их реализации. Таким образом, можно судить о грамотной, продуманной управленческой деятельности со стороны руководства компании.

От эффективности функционирования организационной структуры организации зависит, насколько полно будут реализованы цели компании. В ОАО «ЛУКОЙЛ» основной проблемой организационной структуры является слишком долгое принятие решений о финансировании проектов. Проблемы в осуществлении финансирования возникают из-за достаточно долгого взаимодействия между многочисленными управлениями, связанными, непосредственно, с экономической оценкой и финансированием проектов компании. Из-за многочисленности органов организации, через которые должен пройти проект, прежде чем его утвердят и профинансируют, процесс осуществления проектов, направленных в первую очередь на развитие компании, значительно замедляется. В целях ускорения процесса принятия решений предлагается слить «Главное управление стратегического развития и инвестиционного анализа» и «Главное управление экономики и планирования» в одну структуру: «Главное управление экономики и стратегического развития». Это позволит ускорить и упростить процесс утверждения и реализации проектов, что значительно поспособствует

скорости развития компании в целом.

Существуют также некоторые сложности в осуществлении процесса сбыта продукции. «Главное управление координации сбыта нефтепродуктов» и «Главное управление поставок и продаж» частично дублируют некоторые функции друг друга. Это значительно замедляет процесс реализации продукции и в некоторых ситуациях возникает путаница в процессе реализации. Поэтому, чтобы избавиться от существующих сложностей предлагается слить «Главное управление координации сбыта нефтепродуктов» и «Главное управление поставок и продаж» в одно: «Главное управление поставок и продаж». Это позволит избавиться от существующих сложностей усовершенствовать процесс работы с контрагентами компании.

Таким образом, после исполнения предложенных корректив организационная структура ОАО «ЛУКОЙЛ» будет иметь вид представленный на рисунке 5.

Не менее важна организация деятельности компании на международном рынке. Из-за роста масштабов деятельности компании и ее выхода на новые зарубежные рынки необходимо правильно организовать внешнеэкономическую деятельность компании и четко обозначить ее позиции на рынке. В организации управления внешнеэкономической деятельностью необходимо учитывать не только интересы компании, но и интересы и деловую этику, сформировавшуюся в стране, с которой будет осуществляться сотрудничество.

В заключении можно сказать, что у ОАО «ЛУКОЙЛ» хорошо развитая организационная структура, правильно функционирующая и способствующая развитию компании.



Новая организационная структура ОАО «ЛУКОЙЛ»

## **Заключение**

Стратегическое планирование направлено на разработку специфических стратегий, предназначенных для достижения целей. Оно играет важную роль в развитии каждой организации. От целей, которые ставит перед собой компания, и от путей их реализации зависит как будет развиваться организация и какое место она займет на рынке.

Для разработки стратегии, необходимой компании для благополучного развития, необходимо обозначить миссия компании, сформировать ее краткосрочные и долгосрочные цели, провести анализ внешней и внутренней среды, провести SWOT-анализ.

В результате проведенной работы были определены теоретические основы стратегического планирования, изучены возможные стратегии развития организации, а так же изучена и описана реализация стратегии «Совершенствуй то, что производишь» на ОАО «ЛУКОЙЛ». Также в работе предложены варианты совершенствования организационной структуры организации.

Изучение миссии и цели ОАО «ЛУКОЙЛ», анализ внешней и внутренней среды компании, а также проведенный SWOT-анализ доказывают, что компания занимает весомое место на российском рынке нефти и нефтепродуктов. Компания имеет хорошие перспективы и возможности к дальнейшему развитию. Реализацию данных возможностей и перспектив целесообразно с помощью применения стратегии «Совершенствуй то, что производишь». Ее реализацию необходимо осуществлять путем модернизации уже существующих производств и созданием технологически новых. Это позволит компании производить продукцию, удовлетворяющую международным стандартам качества,



сократить издержки производства, увеличить долю компании на отечественном и зарубежном рынке.

В третьей главе работы рассмотрена организационная структура ОАО «ЛУКОЙЛ» и предложены варианты ее совершенствования. Использование предложенных вариантов позволит компании ускорить свое развитие и в наибольшей мере выполнить поставленные цели и задачи.

## Список литературы

1. Основы менеджмента: Учебник / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. - М.: «ДЕЛО», 1997 - 704 с.;
2. Стратегическое управление: Учебник / Игорь Ансофф - Мн.: «Экономика», 1998 - 358 с.;
- . Стратегический менеджмент: Учебно-стратегический комплекс / Лисичкин В.А., Лисичкина М.В. - М.: Изд. центр ЕАОИ. 2007. - 329 с.;
- . Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие / Зуб А.Т. - М.; «АСПЕКТ ПРЕСС», 2002 - 261 с.;
- . Стратегическое управление в вопросах и ответах: Учебное пособие/ Вигман С.Л. - М.: ТК Велби, Проспект, 2004. - 296 с.;
- . ОАО «ЛУКОЙЛ» Справочник аналитика 2011: 2012, - 79 с.;
- . <http://www.alleng.ru/>;
- . <http://www.grandars.ru/>;
- . <http://www.management61.ru/>;
- . <http://www.stplan.ru/>;
- . <http://www.iteam.ru/>;
- . <http://www.management.com.ua/>;
- . <http://markguide.ru/>;
- . <http://ru.wikipedia.org/>.