

А. Н. Латипов, Н. Е. Смольянинов

СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА НЕФТЕПЕРЕРАБОТКИ И НЕФТЕХИМИИ ОАО АНК «БАШНЕФТЬ»

Уфимский государственный авиационный технический университет (г. Уфа, Россия)

Проведен анализ сильных и слабых сторон ОАО АНК «Башнефть» в составе кооперированных предприятий нефтепереработки и нефтехимии. Разработаны рекомендации по развитию рынка нефтепереработки и нефтехимии компании, определен экономический эффект от их внедрения.

Ключевые слова: ситуационный анализ, рынок нефтепереработки, рынок нефтехимии

ОАО АНК «Башнефть» - головное предприятие, управляющая компания и основной акционер предприятий группы «Башнефть». Структура бизнеса компании представлена тремя основными блоками: добычей сырья, переработкой и сбытом нефтепродуктов.

На рисунке 1 показана организационная структура компании, представленная тремя основными блоками: добыча сырья, переработка и сбыт нефтепродуктов.

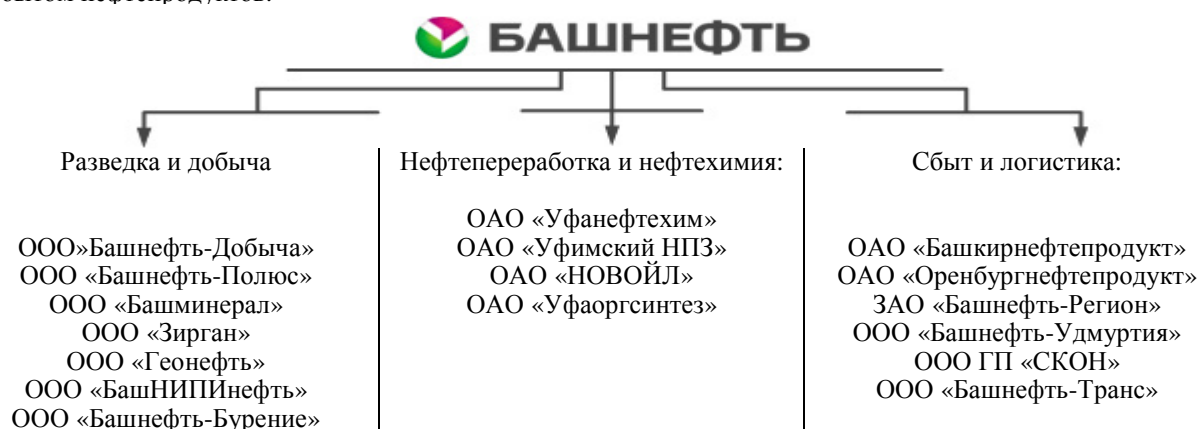


Рисунок 1. Организационная структура компании ОАО АНК «Башнефть»

Ключевая цель ОАО АНК «Башнефть» — рост акционерной стоимости компании.

Миссия компании: производить энергию для нужд общества. С максимальной эффективностью, социально ответственно, с заботой об окружающей среде.

Согласно данным ЦДУ ТЭК, общий объем нефтепереработки в РФ увеличивался на протяжении последних трех лет и в 2013 г. составил 272,5 млн т (+2,5% к 2012 г.). По объемам переработки сырой нефти «Башнефть» – четвертая крупнейшая компания России. В 2013 г. Компания переработала 21,4 млн т сырья. Рост производства наблюдается по всем видам нефтепродуктов (кроме керосина). Согласно данным ФСГС России, выпуск автомобильных бензинов достиг рекордного уровня в 38,8 млн т (+1,3% к 2012 г.), дизельного топлива 71,5 млн т (+3,1%), мазута 76,9 млн т (+3,3%). Показатель глубины переработки для российского нефтеперерабатывающего сектора, по данным Росстата, в 2013 г. снизился на 0,2% по отношению к уровню 2012 г. и составил 71,4%. В 2013 г. предприятия «Башнефти» обеспечивали около 12% российского производства автомобильных бензинов. Глубина переработки нефти на предприятиях «Башнефти» остается самой высокой в отрасли и составляет 84,7%.

В 2013 г. динамика поставок автомобильного бензина, дизельного топлива и мазута на внутреннем рынке была разнонаправленной: по данным МЭР, поставки автомобильного бензина сократились на 0,3% до 34,4 млн т, дизельного топлива на 0,5% до 35,3 млн т, тогда как отгрузка топочного мазута с НПЗ выросла вместе с ростом его производств и составила 19,4 млн т (+2,6%). Общий объем поставок нефтепродуктов на внутреннем рынке составил 89,1 млн т, что на 0,2% выше показателя предыдущего года. Доля рынка «Башнефти» в поставках бензина и дизельного топлива в 2013 г. осталась примерно на прошлогоднем уровне 12% и 7% соответственно. В отчетном году Компании существенно сократила поставки мазута на внутреннем рынке.

Комплекс нефтепереработки «Башнефти» входит в число отраслевых лидеров по технической оснащенности, глубине переработки и качеству выпускаемых нефтепродуктов. Уникальность нефтеперерабатывающего комплекса Компании обеспечивается тесной кооперацией между заводами, позволяющей подбирать оптимальную схему переработки с максимальной экономической выгодой.

Комплекс нефтепереработки «Башнефти» входит в число отраслевых лидеров по технической

оснащенности, глубине переработки и качеству выпускаемых нефтепродуктов. Уникальность нефтеперерабатывающего комплекса Компании обеспечивается тесной кооперацией между

заводами, позволяющей подбирать оптимальную схему переработки с максимальной экономической выгодой.

Таблица 1

Поставки нефтепродуктов российскими НПЗ на внутренний рынок, млн т.

	2011	2012	2013	Изменение 2013/2012
Автомобильный бензин	33,4	34,5	34,4	-0,3%
в том числе, поставки «Башнефти»	4,2	4,19	4,11	-1,9%
Дизельное топливо	34,9	35,5	35,3	-0,5%
в том числе, поставки «Башнефти»	2,5	2,46	2,48	+0,7%
Мазут	18,4	18,9	19,4	+2,6%
в том числе, поставки «Башнефти»	1,9	1,89	1,48	-21,1%

«Башнефть» – четвертый крупнейший производитель продукции нефтехимии в России.

Нефтехимическое направление Компании представлено комплексом ароматики филиала «Уфанефтехим», установкой по производству бисфенола-А филиала «УНПЗ» (с марта 2013 г. – ООО «Бисфенол»), а также тремя предприятиями, перешедшими в течение 2012–2013 гг. в управление

100%-ного дочернего предприятия ОАО АНК «Башнефть» – ОАО «ОНК»: ОАО «Уфаоргсинтез», ООО «Туймазинскогазоперерабатывающее предприятие» и ООО «Шкаповское газоперерабатывающее предприятие».

Данные предприятия являются частями производственной цепочки единого нефтеперерабатывающего комплекса группы

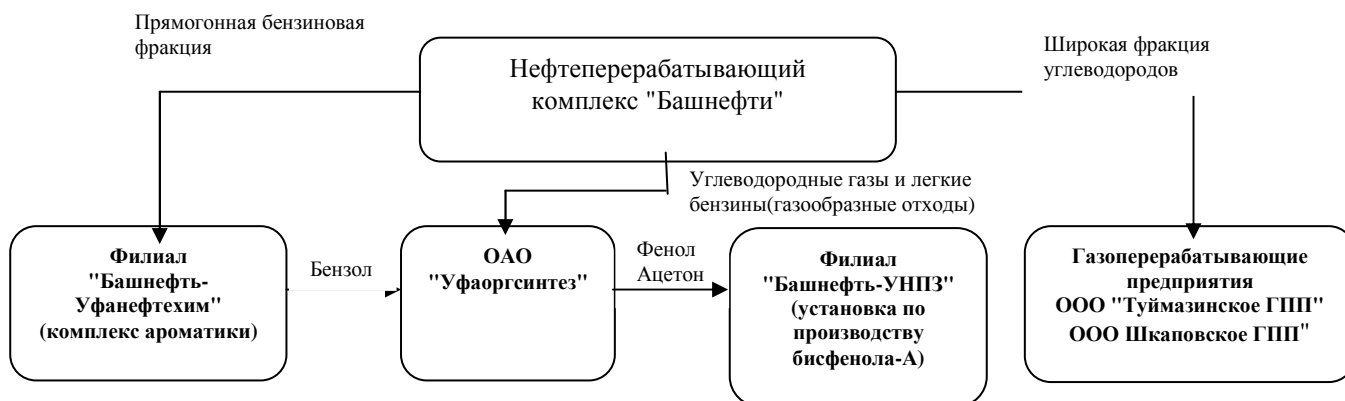


Рисунок 2. Схема производственной кооперации предприятий нефтехимии ОАО АНК «Башнефть»

Продукция			
Параксиллол Ортоксиллол Толуол Бензол	Пропилен и сополимеры пропилена Полиэтилен высокого давления Ацетон Фенол Альфа-метилстирол Изопропил и синтетический каучук	Бисфенол-А	Смесь пропана и бутана технический (СПБТ) Фракция нормального бутана Фракция изобутановая Фракция гексан-изопентан-пентановая

Таблица 2

Выпускаемая продукция нефтепереработки ОАО АНК «Башнефть»

Выпускаемая продукция		
- высокооктановые бензины - дизельное топливо с низким содержанием серы - котельное топливо - битум - кокс - комовая и гранулированная сера - сжиженные газы - бензол - орто- и параксиллолы	- высокооктановые бензины - дизельное топливо - котельное топливо - сжиженные газы - жидкая и комовая сера - бисфенол А	- автобензины - топливо для реактивных двигателей - дизельные топлива - масла моторные, трансмиссионные и специальные - вакуумный газойль (ВГО) - парафино-восковая продукция - нефтяные битумы - котельное топливо - кокс - комовая сера

Комплекс нефтепереработки и нефтехимии включает три филиала Компании: «Уфанефтехим», «УНПЗ», «Новойл», совокупная мощность по первичной переработке нефти которых составляет 24,1 млн т, а также нефтехимический завод «Уфаоргсинтез». Операции по нефтепереработке и нефтехимии характеризуются высоким уровнем производственной кооперации, что обеспечивает гибкость в отношении поставляемого сырья и ассортимента выпускаемой продукции.

Уфимский нефтеперерабатывающий комплекс «Башнефти» переработал в 2013 г. 21,4 млн т нефти (156,2 млн барр.). Средний показатель глубины переработки сырья на заводах Компании в 2013 г. составил 84,7%. Для обеспечения эффективности работы нефтеперерабатывающего комплекса на регулярной основе осуществляем мониторинг технического состояния НПЗ

Таблица 3

Переработка нефтяного сырья НПЗ Группы, млн т

	Установленная мощность	2011	2012	2013
«Уфанефтехим»	9,5	8,4	8,6	8,4
«УНПЗ»	7,5	6,1	5,4	6,1
«Новойл»	7,1	6,6	6,7	6,6
Всего	24,1	21,1	20,8	21,1

Для производства оптимальной корзины нефтепродуктов с точки зрения экономической выгоды компания обеспечиваем загрузку своих перерабатывающих мощностей из двух пропорциональных источников:

- собственной добычи на месторождениях в Республике Башкортостан в объеме 10,9 млн т;
- закупок западно-сибирской нефти и газового конденсата в объеме 10,5 млн т.

Среди наших поставщиков нефти и газового конденсата – компании «ЛУКОЙЛ», «ТНК-ВР», «Сургутнефтегаз», «Русс-Нефть», Шелл Трейдинг Раша Би Ви. Доставка собственной нефти на НПЗ Группы характеризуется коротким транспортным плечом, что положительно сказывается на экономической эффективности операций.

Общий объем выпуска произведенной продукции нефтеперерабатывающего комплекса Компании в 2013 г. составил 19,6 млн т. Выход светлых нефтепродуктов повысился по сравнению с прошлогодним уровнем до 60,4%. Как и годом ранее, основная доля выпускаемой нами продукции в 2013 г. – дизельное топливо (38%) и бензины (25%).

Важнейшим результатом в области нефтепереработки стало существенное увеличение объемов производства моторных топлив высокого качества. Доля бензина, соответствующего стандарту Евро-4 и Евро-5, существенно

увеличилась в 2013г. – до 87,7% от выпуска товарных бензинов по сравнению с 72,9% в 2012г. Доля автобензина стандарта Евро-5 выросла в 2013 г. до 67,2 % по сравнению с 20,1 % в 2012 г.

Доля бензина, соответствующего стандарту Евро-4 и Евро-5 в 2013 г. существенно увеличилась – до 87,7%.

«Башнефти» в будущем необходимо не только сохранить, но и укрепить лидирующие позиции в нефтеперерабатывающей отрасли. Стратегия развития нефтеперерабатывающего комплекса «Башнефти» предполагает техническое обеспечение возможности выпуска 100% моторных топлив по стандартам Евро-4 и Евро-5 в соответствии с Техническим регламентом. Компании необходимо решить масштабные задачи по повышению глубины переработки нефти и выходу светлых нефтепродуктов. Поэтому в среднесрочной перспективе компании нужно сконцентрировать усилия на завершении программы модернизации, в соответствии с которой основной задачей реализуемых проектов до 2017 г. является прекращение производства мазута и ВГО и увеличение количества светлых нефтепродуктов в корзине.

Результаты анализа внутренних сильных и слабых сторон приведены в таблицах 4 и 5 соответственно.

Таблица 4

Внутренние сильные стороны ОАО АНК «Башнефть»

1	Организация	Постоянный контроль внутренних бизнес-процессов со стороны руководства компании
2		Регулярное проведение оперативных совещаний с рядовыми сотрудниками
3		Высокопрофессиональное руководство, нацеленное на динамичное развитие и информационную прозрачность
4	Производство	Собственная сырьевая база, высокий коэффициент замещения запасов
5		Высокий уровень технической оснащенности нефтеперерабатывающего комплекса
6		Короткое транспортное плечо между районами добычи нефти и нефтеперерабатывающим комплексом

Окончание таблицы 4

7	Инновации	Постоянное внедрение инновационных проектов и разработок: - Модернизация и оптимизация работы нефтеперерабатывающих и нефтехимических мощностей. • Модернизация переработки, создание технологических возможностей производства 100% моторных топлив. • Повышение глубины переработки при повышении уровня загрузки. • Повышение энергоэффективности нефте- перерабатывающего и нефтехимического производства • Совершенствование процессов, обеспечивающих минимизацию отрицательного воздействия на окружающую среду.
8	Финансы	Высокая финансовая устойчивость
9		Репутация надежного партнера и ориентация на построение гармоничных, устойчивых отношений с заинтересованными сторонами
10	Персонал	Высокий уровень квалификации инженерно-технического персонала

Таблица 5

Внутренние слабые стороны ОАО АНК «Башнефть»

1	Организация	Низкая заинтересованность инженерно-технических работников и рабочих в развитии предприятия
2		Реализация Функциональной стратегии в области охраны труда, промышленной безопасности и экологии
4	Производство	Высокая степень износа основных средств
5		Высокая себестоимость продукции
6		Отсутствие оборудования, охватывающего весь спектр производимых работ
7		Своевременное приведение продукции в соответствие с требованиями технического регламента
10	Маркетинг	Высокие операционные издержки
11		Плохое Развитие розничных и мелкооптовых продаж
12		Расширение доступа к конечным потребителям
13		Продажа нефтепродуктов конечным потребителям через посредников
14	Финансы	Создание и продвижение бренда «Башнефть»
15		Улучшение рыночного восприятия деятельности Компании через раскрытие информации
16		Обеспечение сохранности активов
17	Персонал	Развитие социального партнерства Компании (взаимодействие с советами трудовых коллективов, профсоюзами, пенсионерами, ветеранами).
18		Отсутствует система мотивации персонала
19		Отсутствуют работы по поиску новых опытных кадров
20		Высокая перегруженность инженерно-технического персонала в связи с нехваткой квалифицированных специалистов

Анализ внешних угроз и возможностей рынка

Таблица 6

Внешние возможности рынка

1	Спрос	Рост потребности в нефтепродуктах
2		Благоприятная конъюнктура на рынке нефти
3	Конкуренция	Опережение конкурентов за счет постоянного внедрения инновационных проектов и разработок
4	Сбыт	Выход на новые международные рынки
6	Финансы	Государственная поддержка
7	Научно-технические факторы	Возможность разработки и внедрения эффективных технологий в области нефтепереработки

Таблица 7

Внешние угрозы рынка

1	Спрос	Цены на сырую нефть и нефтепродукты определяют финансовые и операционные показатели деятельности Компании.
2		Ухудшение ценовых условий реализации нефти и нефтепродуктов;
3	Конкуренция	Отток кадров из-за предложений лучших условий труда
4		Проникновение на рынок посторонних конкурентов
5		На рынке нефтепереработки и реализации нефтепродуктов Компания сталкивается с конкуренцией со стороны ряда компаний, в том числе крупнейших ВИНК, превосходящих Группу «Башнефть» по масштабам деятельности.

6		Высокая конкуренция с ведущими российскими и мировыми нефтегазовыми компаниями за доступ к новым источникам углеводородного сырья может привести к ограничению в будущем доступа Компании к наиболее перспективным месторождениям углеводородных запасов.
7	Сбыт	В своей деятельности Компания взаимодействует с монопольными поставщиками услуг по транспортировке нефти и нефтепродуктов. «Башнефть» не имеет контроля над деятельностью такого рода компаний. Сбои в процессе транспортировки могут негативно повлиять на финансовые результаты деятельности Группы «Башнефть».
8	Финансы	Существенный недостаток ликвидности из-за вывода иностранного капитала;
9		Ухудшение условий ведения бизнеса для налоговых резидентов, к которым относятся компании Группы «Башнефть».

SWOT-анализ.

Таблица 8

Матрица SWOT-анализа

Матрица SWOT-анализа	ВОЗМОЖНОСТИ РЫНКА(О)	УГРОЗЫ РЫНКА(Т)
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S)	(сила и возможности)	(сила и угрозы)
<p>1. Собственная сырьевая база, высокий коэффициент замещения запасов.</p> <p>2. Высокий уровень технической оснащенности нефтеперерабатывающего комплекса.</p> <p>3. Высокая финансовая устойчивость.</p>	<p>1. Рост потребности в нефтепродуктах.</p> <p>2. Возможность разработки и внедрения эффективных технологий в области нефтепереработки на рынке.</p> <p>1. Увеличение объема продаж за счет выхода на новые рынки</p> <p>2. Производство новых видов нефтепродуктов.</p> <p>3. Более глубокая переработка сырья.</p> <p>4. Разработки и внедрения эффективных технологий в области нефтепереработки с «выдавливанием» конкурентов с рынка.</p>	<p>1. Цены на сырую нефть и нефтепродукты на рынке.</p> <p>2. Высокая конкуренция.</p> <p>1. Высокая финансовая устойчивость.</p> <p>2. Снижение цены на нефтепродукты для вытеснения конкурентов.</p> <p>3. Снизить издержки тем самым цену продукта.</p> <p>4. Разработки и внедрения эффективных технологий в области нефтепереработки с «выдавливанием» конкурентов с рынка.</p>
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W)	(слабость и возможность)	(слабость и угрозы)
<p>1. Высокая степень износа основных средств.</p> <p>2. Большие затраты компании</p> <p>3. Плохое Развитие розничных и мелкооптовых продаж.</p>	<p>1. Капитальный ремонт или замена старого оборудования.</p> <p>2. Внедрение нового оборудования.</p> <p>3. Передача в аутсорсинг подразделения, которые не участвуют в основной деятельности компании.</p> <p>4. Удержать розничного покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве и надежности своего товара.</p>	<p>1. Провести экспертизу оборудования и назначить сроки безаварийной эксплуатации.</p> <p>2. Оптимизировать оборудование.</p> <p>3. Улучшение рыночного восприятия деятельности Компании через раскрытие информации.</p> <p>4. Проведение широкомасштабной рекламной акции с «вытеснением» конкурентов.</p>

Проведя ситуационный анализ были предложены следующие наиболее важные пути развития рынка нефтепереработки и нефтехимии ОАО АНК «Башнефть»:

1. Увеличение объема продаж за счет выхода на новые рынки.
2. Производство новых видов нефтепродуктов.
3. Более глубокая переработка сырья.
4. Разработка и внедрение эффективных технологий в области нефтепереработки на рынке с «выдавливанием» конкурентов с рынка.

5. Капитальный ремонт или замена старого оборудования.
6. Передача в аутсорсинг подразделения, которые не участвуют в основной деятельности компании.

Рассмотрим на примере аутсорсинг Дачно-Репинского участка лаборатории. Обоснование вывода процесса на аутсорсинг:

1. Проведение испытаний и анализов химико-аналитической лаборатории УПН – 276 Ишимбайского ЦППН является второстепенной функцией основного направления деятельности структурного подразделения;

2. Снижение производственных затрат, связанных с дополнительными расходами на содержание химико-аналитической лаборатории. Возможность сосредоточения основных ресурсов и внимания на основной деятельности структурного подразделения;

3. Содержание лаборатории в структуре Ишимбайского цеха подготовки и перекачки нефти

требует обеспечения непрерывного производственного процесса:

- приобретения товарно-материальных ценностей,
- приобретения приборов и оборудования;
- содержания штата лаборатории в количестве 5 работников;
- проведения межлабораторных сравнительных испытаний, аккредитации и т.д.;

4. Снижение нагрузки с отделов МТО, АХО и ОК.

Таблица 9

Перечень основных производственных затрат на содержание участка лаборатории на Дачно-Репинском месторождении

№ п/п	Показатели	тыс. руб./год
1	Материалы	263,337
2	Аренда оборудования АНК	17,896
3	Аккредитация лаборатории, в том числе:	219,660
3.1	аккредитация лаборатории на 5 лет – 443 тыс. руб.	88,660
3.2	подтверждение аккредитации через 1 год и через 2 года - 655 тыс. руб	131,000
4	Техническое обслуживание оборудования	139,918
5	Заработная плата	1 889,716
6	Страховые взносы за работников	642,503
7	Транспортные затраты	454,224
8	Амортизационные отчисления	213,374
9	Обучение персонала	10,000
	ИТОГО	3 850,628

Экономический эффект:

1. Существующие операционные затраты на содержание лаборатории ХАЛ на УПН-276 3 850,628 тыс. руб./год.
 2. Ожидаемая постоянная прибыль (проживание в общежитии, электроэнергия) – 184,69 тыс. руб./год.
 3. Стоимость услуг по проведению анализов при аутсорсинге процесса составит – 3 014,318 тыс. руб./год.
 4. Возможная прибыль от реализации ОС– 400 тыс. руб.
- ИТОГО: Ежегодный экономический эффект от реализации проекта составит – 1 021 тыс. руб./год + прибыль от реализации ОС 400 тыс. руб.

ВЫВОДЫ:

1. Передача производственных функций ХАЛ УПН - 276 приведет в соответствие задачи и функции Ишимбайского ЦППН;
2. Возможность повысить качество и надежность проведения исследований ввиду того, что аутсорсинговая компания в рамках выполнения контракта обеспечивает гарантии и отвечает за качество выполняемых работ;
3. Экономически целесообразно (экономический эффект – 1 021 тыс. руб./год);
- 4.Снятие обязательств по обеспечению процессов обучения и повышения квалификации персонала.

Библиографический список

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://strategy.bos.ru/books.phtml?id=1&page=contents>.
2. *Джеймс Брайан Куинн.* Стратегия перемены: логический инкрементализм. – СПб.: Питер, 2004 г.
3. Управление маркетингом: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» / Под ред. А.В.Короткова, И.М. Синяевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с.
4. *Хожемпо В. В.* Курс лекций: «Маркетинг» / В.В. Хожемпо - М.: РУДН/ред.им. Савченко, 2003. – 496 с.
5. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Ф. Котлер -М: Прогресс, 2006. с. 68-147.
6. *Куделя А. Д.* Стратегический корпоративный менеджмент / Под ред. А.Д.Куделя, В.А.Трайнева. - М., 2000.- С.32.
7. *Панкрухин А. П.* Маркетинг: основы теории, стратегии и технологии, становление в России, особенности различных сферах деятельности / А.П. Панкрухин - М. 2006. - с. 18-136.
8. <http://www.bashneft.ru/> - официальный сайт компании ОАО «Башнефть».