

CASE-STUDY

СМОЛЬЯНИНОВ Н. Е., ЛАТИПОВ А. Н.

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

РЫНОК НЕФТЕПЕРЕРАБОТКИ И НЕФТЕХИМИИ ОАО АНК «БАШНЕФТЬ»

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.

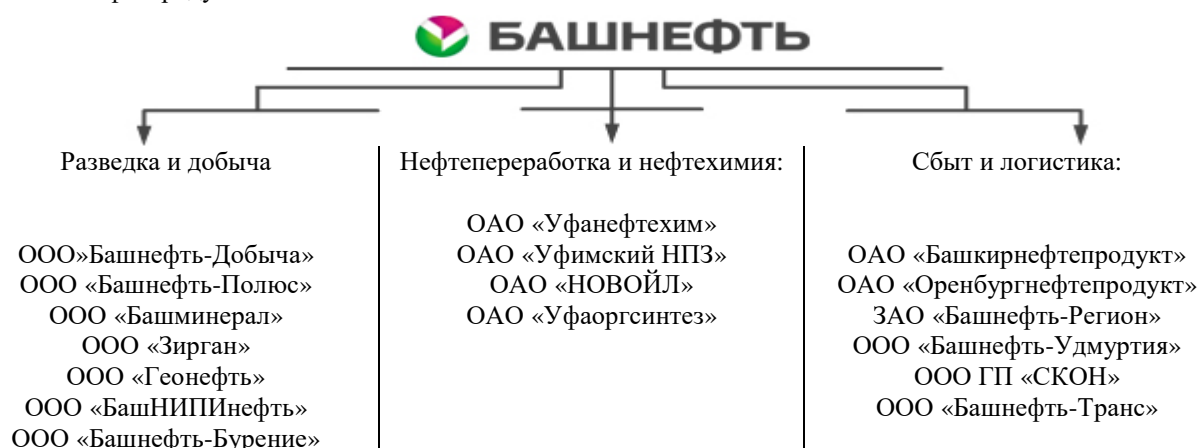


Рисунок 1. Организационная структура компании ОАО АНК «Башнефть»

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 2013г.

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.

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%

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.

«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

Комплекс нефтепереработки и нефтехимии включает три филиала Компании: «Уфанефтехим», «УНПЗ», «Новыйл», 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

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 параксилолы	- 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

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
«Новоил»	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
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

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		Отсутствии 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».

ПРЕДЛОЖИТЕ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ