

ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «НАФТАН»

Аль-Асвади Митак Салех Мухаммед

Переход к новой модели управления экономическим ростом и развитием предприятия в меняющейся среде на высшем уровне хозяйствования связан с формированием его инновационной стратегии. Выделяют четыре фактора определяющие необходимость введения стратегического управления развитием предприятия:

1) неуклонное возрастание числа задач, обусловленных изменениями технологии производства продукции и управления предприятием;

2) динамичное усложнение управленческих проблем и переход на высокие технологии;

3) повышение роли высокого звена в управлении экономикой;

4) усиление нестабильности внешней среды, что требует гибкого оперативного управления изменениями стратегии.

Таким образом, необходимость своевременного реагирования предприятия на возникающие изменения требует организации стратегического управления его развитием.

Стратегия развития ОАО «Нафтан» реализуется в «Программе модернизации и реконструкции предприятия». Основными направлениями повышения эффективности управления и экономического роста являются повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции и расширение его производственного потенциала. В настоящее время уже завершена модернизация:

- установки риформинг Л-35/11-600;
- установки выделения параксилола УОР ПАРЕКС;
- установки когенерации энергии – КГТУ;
- установки ВТ- 1;
- головной установки и вакуумного блока АВТ;
- установки Л-24/6 – под процесс «мягкий гидрокрекинг»;
- производства серной кислоты;
- комплекса «Гидрокрекинг»;
- производства электроэнергии на объекте 150-10 АОА «Нафтан».

Внедрение в схему переработки нефти таких вторичных процессов, как ВИСБРЕКИНГ/

ТЕРМОКРЕКИНГ, повысило выработку светлых нефтяных топлив и в тоже время потребовало оптимального компаундирования товарных мазутов. В настоящее время для повышения показателей товарных мазутов дополнительно затрачивается часть потоков вакуумного газойля или неочищенного соляра.

Предложено уменьшить количество остатков процессов ВИСБРЕКИНГ, ТЕРМОКРЕКИНГ путем вакуумного газойля, а остаток с высокой вязкостью, не пригодный для хранения и транспортировки, утилизировать путем сжигания в печах-генераторах пара на специальных горелках и полученный пар направить на производство электрической энергии ввиду явной избыточности пара в балансе завода.

Внедрение проекта позволит:

- выработать в год 44 МВт/час электрической энергии;
- улучшить качество выпускаемых топлив;
- улучшить технико-экономические показатели работы предприятия;
- снизить расходные нормы сырья и энергоресурсов на производстве топлив;
- снизить влияние выбросов вредных веществ от печи вакуумного блока Висбрекинга, объекта 150 .

На данном этапе качественные характеристики вырабатываемой продукции на ОАО «Нафтан» удовлетворяют требованиям внутреннего рынка Республики Беларусь, однако экспортный потенциал предприятия снижается из-за использования устаревших и энергоемких технологий. Без решения этих проблем в ближайшие 3-5 лет возможна потеря значительной части рынков сбыта, что может привести к ухудшению экономического состояния предприятия.

Для достижения стратегических целей – специализации в производстве продукции и фиксации определенного сегмента рынка – в 2005–2006 гг. разработана «Программа модернизации и реконструкции ОАО «Нафтан» на 2006–2010 гг.», являющаяся логическим продолжением Программы «Нафтан 2001–2005».

Более полное обоснование стратегических направлений развития бизнеса содержится в инвестиционном проекте развития ОАО «Нафтан».

Сегодняшнее экономическое положение предприятия характеризуется такими показателями:

- предприятие работает в основном по «давальческой схеме»: перерабатывает полученное от «давальцев» сырье, возвращая им нефтепродукты;
- в 2001 г. ОАО «Нафтан» возобновило закупку белорусского нефтяного сырья и к концу 2005 г. нарастило ее до 4,5 млн тонн;
- ОАО «Нафтан» выходит на рынок нефтепродуктов по таким направлениям, как топлива, масла смазочные, ароматические углеводороды, присадки, битумы;
- объединение полностью укомплектовано квалифицированными кадрами, наличие которых позволяет решать самые сложные задачи по развитию предприятия;
- предприятие является градообразующим: значительная часть населения г.Новополоцка непосредственно или косвенно связана с деятельностью Общества;

Основная часть продукции ОАО «Нафтан» экспортируется в страны Прибалтики, с дальнейшей отправкой в Норвегию, Великобританию, Нидерланды и т.д. Способствует этому близость Клайпедского, Рижского и Вентспилского портов, с последним из которых завод связан трубопроводом. Этот рынок для предприятия очень важен и ему необходимо укрепить на данном рынке свои позиции, повышая качество и регулируя цену продукта. Страны дальнего зарубежья уже начали предъявлять жесткие требования к качеству дизельного топлива. Одним из основных показателей качества дизельного топлива, к которому предъявляют жесткие требования, является содержание серы. В 2002 г. ОАО «Нафтан» освоило выпуск дизельного топлива с содержанием серы до 0,005%. До недавнего времени этот показатель вполне устраивал рынок дальнего зарубежья. Но уже сегодня страны дальнего зарубежья начинают вводить ограничения по содержанию серы до 0,001%. Невыполнение данного требования будет вызывать как снижение цены дизельного топлива так и объемов его поставок. Таким образом, начав производство дизельного топлива соответствующего мировым стандартам (сера до 0,001%), учитывая растущую потребность стран дальнего зарубежья в таком дизельном топливе, используя близость

портов, ОАО «НАФТАН» имеет возможность значительно увеличивать экспорт дизельного топлива в страны дальнего зарубежья. Цена на дизельное топливо высокого качества также продолжает увеличиваться.

Формирование цен на экспортируемые нефтепродукты, с учетом сложившихся рыночных цен является наиболее оптимальным и эффективным для предприятия.

Ценовая политика, применяемая для продвижения нефтепродуктов на мировой рынок, позволяющая сохранить и расширить существующие позиции и значительно увеличить объемы экспорта подразумевает:

- 1) цены на нефтепродукты из собственного сырья устанавливаются исходя из затрат объединения на его покупку и переработку, а также в зависимости от маркетинговой политики, проводимой объединением в отношении выбранного сегмента рынка нефтепродуктов;
- 2) применение различных скидок в цене;
- 3) применение различных видов и способов оплаты.

При реализации нефтепродуктов за пределами Беларуси ОАО «Нафтан» стремится к сокращению количества посредников. Способствует этому переход к продаже основных видов нефтепродуктов на условиях FOB, в дальнейшем на условиях CIF. Реализация нефтепродуктов на данных условиях позволяет увеличить объем экспорта нефтепродуктов за счет более эффективного использования резервуарных парков завода и терминалов, снизить ценовые риски, установить эффективный контроль и управление логистикой, что в конечном счете позволит получить дополнительную прибыль от продаж нефтепродуктов. В дальнейшем планируется установить прямые контакты с оптовыми потребителями продукции из стран Европейского союза. Для работы на условиях FOB, в последующем на условиях CIF, планируется продолжить заключение договоров с терминалами Балтии на хранение и перевалку нефтепродуктов, проводить тендерные торги.

«НАФТАН» имеет возможность значительно увеличивать экспорт дизельного топлива в страны дальнего зарубежья. Одним из источников дополнительного получения валютных средств является снижение стоимости железнодорожных перевозок и оптимальное использование нефтетерминалов в портах стран Балтии. На данный момент перевозкой белорусских нефтепродуктов занимаются в основном иностранные трейдеры и экспедиторы.

Необходимо принимать меры, чтобы максимальное количество прибыли оставалось в распоряжении предприятия. Для этого необходимо создать национальную транзитную инфраструктуру ОАО «Нафтан» на территории Латвии. Принимая во внимание тот факт, что в Риге уже работает представительство ОАО «Нафтан», планируется его преобразование в коммерческую структуру ООО «Нафтан–Балтия» с правом ведения хозяйственной деятельности на территории стран Балтии и Европейского союза. Основными задачами данной структуры должны быть:

- организация экономически наиболее эффективной схемы поставок грузов на условиях FOB (СП);
- системная работа по снижению затрат в логистической составляющей экспорта продукции;
- организация работы по поставкам нефтепродуктов на внутренние рынки стран Балтии;
- информирование завода о нормативной базе, регулирующей транспортно-экспедиторскую и иную деятельность в странах Балтии;
- обеспечение маркетинговых исследований рынка стран Балтии, систематическое изучение и отслеживание рынка нефтепродуктов Балтии, анализ изменения оптовых и оптово-розничных цен на светлые нефтепродукты,

базовые и товарные масла, поддержка контактов с латвийскими лицензионными компаниями, импортирующими нефтепродукты на внутренний рынок стран Балтии;

- установление и развитие связей с потенциальными покупателями;
- рекламная деятельность продукции ОАО «Нафтан»;
- организация и проведение переговоров о сотрудничестве.

В связи с незначительным экспортом в страны ближнего зарубежья (Украина, Молдова и др.) долевое участие ОАО «Нафтан» в создании торговых представительств, СП в данных странах в ближайшее время нецелесообразно. В настоящее время у ОАО «Нафтан» налажены и поддерживаются деловые отношения с десятками украинских компаний, фирм и предприятий, импортирующих продукцию объединения, заключены и работают экспортные контракты. Объем экспорта масел, ароматики, бензинов продолжает увеличиваться. Однако есть трудности с продвижением продукции ОАО «НАФТАН», малоизвестной на украинском рынке, такой, как серная кислота, фасованные моторные масла. Решение этой проблемы будет достигнуто в сотрудничестве с «Белнефтехимом». ОАО «Нафтан» также активно сотрудничает с представительством концерна «Белнефтехим» в Российской Федерации.

РЕЗЮМЕ

Рассмотрена стратегия развития ОАО «НАФТАН» и выделены основные направления повышения эффективности управления предприятием за счет увеличения конкурентоспособности выпускаемой продукции и расширения его производственного потенциала.

* Статья поступила в редакцию 21 октября 2007 г.