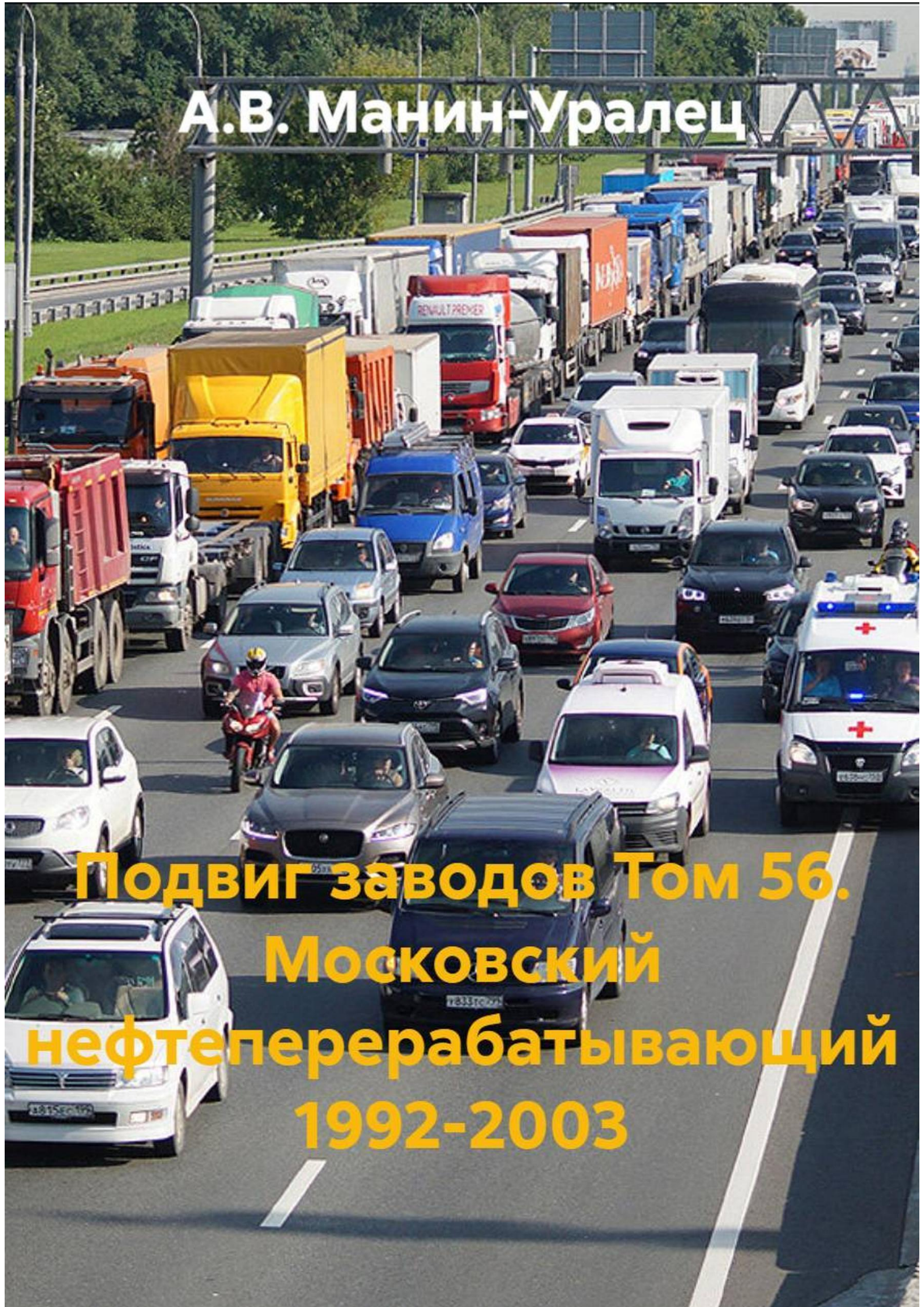




А.В. Манин-Уралец

Подвиг заводов Том 56.
Московский
нефтеперерабатывающий
1992-2003

А.В. Манин-Уралец

**Подвиг заводов
Том 56. Московский
нефтеперерабатывающий
1992-2003**

«Автор»

2026

Манин-Уралец А.

Подвиг заводов Том 56. Московский нефтеперерабатывающий
1992-2003 / А. Манин-Уралец — «Автор», 2026

Московский нефтеперерабатывающий завод в Капотне начал свое развитие в 1938 году. К 2003 году, когда впервые была опубликована книга, за 65 лет постоянных реконструкций, модернизации оборудования и внедрения передовых технологий, часто не имеющих аналогов в мировой практике, благодаря высочайшему научно-производственному потенциалу, он прошел путь от выпуска низкооктанового бензина, соляра и битума к широкой номенклатуре продукции высокого качества. Одним из славных итогов работы в этом направлении стало и промышленное освоение высокорентабельного, мощного цеха по производству полипропилена, без которого сегодня не обходится ни одна отрасль страны. К своему 65-летию коллектив МНПЗ подошел пережив этап перевода хозяйственного механизма на рыночные рельсы и выйдя на новый научно-технический уровень производства продукции для Москвы и многих других потребителей.

© Манин-Уралец А., 2026

© Автор, 2026

А.В. Манин-Уралец

Подвиг заводов Том 56. Московский нефтеперерабатывающий 1992-2003

ЧАСТЬ VII

ПУТЬ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

ГЛАВА 1

ЭФФЕКТ ВЫСОКИХ СВЕРШЕНИЙ

В период рыночных преобразований Московский НПЗ, как и многие нефтеперерабатывающие заводы России, столкнулся с такими трудностями, что не будь у него высокой производственно-технологической устойчивости, хорошо обученного персонала, квалифицированных и волевых руководителей, завод вряд ли смог бы выдержать все испытания постперестроечных лет.

С 1992 года на Московском НПЗ, как и на других заводах нефтеперерабатывающего комплекса, под воздействием негативных макроэкономических факторов начался спад производства, вследствие чего коэффициент использования мощностей снизился до 72 процентов. В стране начался экономический кризис, для МНПЗ он также продлится несколько лет.

В условиях инфляционного сокращения оборотных средств, завод постепенно начинал утрачивать возможность покупать собственное сырье и попадал в зависимость от поставок "давальческой" нефти.

На крупных зарубежных фирмах нефтеперерабатывающие заводы часто интегрируются по сырью с нефтехимическими производствами. В условиях изменчивой конъюнктуры убытки от снижения цен или продаж нефтепродуктов могут быть восполнены повышением цен или увеличением объема продаж нефтехимической продукции.

На Московском НПЗ после освоения каталитического крекинга Г-43-107 возникли избыточные ресурсы побочной продукции - пропан-пропиленовой фракции, которая продавалась по убыточной фиксированной цене. И был уникальный для страны опыт по разработке и освоению отечественной технологии полипропилена, которая к началу 90-х годов уже существенно устарела.

Согласно глубокому убеждению директора предприятия Самохвалова Анатолия Ивановича, завод должен был во что бы то ни стало перейти к качественно новому подходу к проблеме полипропиленового производства. В новых экономических условиях полипропилен мог принести экономическую выгоду. Надо было добиться его производства в более широких масштабах. Было просто неразумно не использовать для достижения этой цели весь свой накопленный научный и технический потенциал.

Нужда в полипропилене у России была очень большая, следовательно, можно было рассчитывать на поддержку нового проекта со стороны Правительства.

Использование пластмасс давно уже стало одним из тех показателей, по которому в мире судят о степени технологичности страны, а именно: какие используются технологии - старые, применением металлов, или современные, с применением пластических масс.

В развитых странах пластмассы служили во всех областях и были привычными, почти как металл или дерево. Например, в Европе выпуск полипропилена в расчете на одного человека составлял более 10 килограммов в год, в Италии - более 15 килограммов в год, в Китае - уже около 5 килограммов. В России же на человека не набиралось и 1 килограмма.

Многое из того, что в повседневном обиходе называется пластмассой, в действительности изготавливается из полипропилена. Это покрытия в автомобилях, утеплительные материалы, применяемые в строительстве, текстильные и ковровые нити, отличные упаковочные материалы.

Из полипропилена можно делать и геотекстильный материал, который во всем мире используют при строительстве скоростных магистралей и взлетных полос на аэродромах.

После нескольких технико-экономических обоснований, выполненных специализированными Российскими организациями, руководство завода в 1992 году вышло с предложением Правительству о строительстве мощного непрерывного производства полипропилена, по лицензии мирового лидера в этой области - итальянской фирмы "Хаймонт". Очень активно организовывал обоснования и долго "пробивал" необходимые согласования правительственного документа заместитель главного инженера А.С. Шелестов. Он начал ходить по кабинетам правительства СССР, а закончил - в правительстве России. Но, в то смутное время борьбы за власть, руководство "Белого дома" оказалось не в состоянии выделить средства или дать финансовые гарантии:

- «Будем финансировать полипропиленовый завод своими силами! - сказал коллективу директор. - Есть все основания предположить, что в ближайшие годы стране будет еще тяжелее, и в таких условиях полипропилен может стать решающим товаром, который не позволит нам стать заложником экономического хаоса. Если бензин еще могут привезти в Москву со стороны, то по полипропилену мы все равно останемся в числе редких поставщиков».

По распоряжению Правительства России от 22.01.92 г. № 123р на заводе было начато строительство комплекса по выпуску 100 тыс. тонн полипропилена в год. В тот период на всех заводах России, вместе взятых, еще не достигали такого объема выпуска.

Правительство, выделив заводу квоты на экспорт нефтепродуктов (около миллиона тонн в год), дало возможность заводу получать в год 100 миллионов долларов твердой валюты, необходимой для закупки иностранного оборудования.

В 1993 году на полученные деньги завод и начал строительство комплекса по производству полипропилена, были забиты первые сваи в заболоченный старый котлован.

Стройку "под ключ" взялась вести итальянская компания - "Текнимонт" при финансовом партнерстве американской фирмы "Джой Лад Дистрибутере".

В октябре 1995 года завершилась трехлетняя работа по строительству производства полипропилена. Годы строительства этого комплекса совпали с тяжелым для завода и страны периодом рыночных преобразований и реформирования экономики. Преодолевая кризис неплатежей и спад производства, мобилизуя все людские, материальные и финансовые ресурсы, зачастую отрывая их от других неотложных нужд, завод построил и ввел в эксплуатацию это сложнейшее современное производство, затратив около 470 млрд. неденоминированных рублей.

В первый понедельник ноября 1995 года на церемонии пуска бы Премьер Правительства Виктор Степанович Черномырдин, министр топлива и энергетики Юрий Константинович Шафранник и мэр Москвы Юрий Михайлович Лужков.

Генеральный директор завода представил важным гостям нов комплекс, рассказал о его перспективах.

Гости были впечатлены этой работой, они новыми глаза/ смотрели на дела завода.

- «Мне даже запах здешний приятен, ведь это мое родное

производство!» - говорил В.С. Черномырдин, трудовая биография которого начиналась на предприятиях нефтяной и газовой промышленности.

А впечатляло здесь действительно все. Как отметит немного позже печать, «цех по производству полипропилена, открытый в ноябре 1995 года, словно сошел с рекламного ролика. Все, кто присутствовал, в тот день на открытии, были удивлены его оснащенностью, новизной

и современностью. Ухоженная территория, кондиционированный м, химически очищенный воздух. Компактные, изящные установки "Монтелл" и "Текнимонт", напоминающие авангардную архитектуру...»

Комплекс обладает высоким уровнем защиты от аварий. В цехе поддерживается микроклимат со строгими параметрами - электроника не терпит малейшего загрязнения. Пульт управления полностью компьютеризован.

Оборудование новых цехов премьер-министр осматривал со знанием дела. "Россия, - заметил премьер, - значительно отстает в производстве этого важного синтетического продукта, отличающегося высокой прочностью и износостойкостью". Он высоко оценил сотрудничество москвичей с фирмой "Текнимонт".

- «Сегодня мы еще раз убедились, что в ближайшее время инвестиции начнут работать, и это должны быть прежде всего российские инвестиции, - заявил премьер-министр на митинге в здании заводоуправления». - В условиях, когда страна переживает далеко не лучшие времена, для нас очень важны такие позитивные события, как ввод новых производственных мощностей, - подчеркнул он.

В.С. Черномырдин, еще раз горячо поблагодарив строителей и поздравив заводчан, отметил:

- «Данный пуск - это пример самоотверженного труда для всей новой России, пример людей, живущих не только сегодняшним днем, но и заглядывающих в завтрашний. Это оправдывает все издержки, которые встали из-за этого у коллектива на пути к осуществлению высокой задачи».

Продукция комплекса была аналогом всемирно известной марки "Моуплен", экологически чистая, она разрешена к применению в пищевой и медицинской промышленности. 25 марок полипропилена различного назначения под заводской торговой маркой "Каплен" очень быстро нашли потребителя, начиная от литевых марок, предназначенных для упаковочных пленок и шпагата и кончая теми, которые идут для напольных покрытий, теплоизоляции, обивочных материалов, тканей для укрепления грунта.

Стало обычным скопление иностранных грузовиков-фургонов, выстраивающихся у ворот МНПЗ. А это началось именно с тех пор, как полипропилен пошел на экспорт. Весь турецкий рынок ежегодно поглощал до 80 тысяч тонн полипропилена. Если из Капотни в Турцию ежемесячно стали вывозить от 5 до 6 тысяч тонн, то из Турции, следовательно, вытеснялись итальянские и израильские производители, наступала эпоха российского полипропилена.

Время подтвердило правильность курса на интеграцию нефтепереработки с нефтехимией. В первые два года эксплуатации комплекса полипропилена, когда МНПЗ стал продавать меньше нефтепродуктов из собственной нефти и начал продавать услуги по переработке чужой, давальческой нефти, объем продаж полипропилена в денежном выражении достигал почти половины общего объема реализации нефтеперерабатывающего комплекса.

За первые три месяца 1997 года рентабельность нового комплекса составляла 28 процентов, против семнадцати в среднем по заводу. И это неудивительно, - говорили с удовлетворенностью специалисты на встречах с журналистами. - Хорошо известно, что во всем мире так называемый "нефтехимический хвост", к нему и относится полипропилен, бывает чрезвычайно прибыльным. "На мировом нефтяном рынке доля нефтехимических производств в настоящее время достигла 6,5-7% от объема переработки нефти против 4,3% 1980 г." - говорил генеральный директор Ассоциации нефтепереработчиков и нефтехимиков В.А. Рябов на совещании по проблема развития нефтехимических производств в Нижнем Новгороде. Нефтехимия в России также начала развиваться, в том числе и за счет организации нефтехимических производств в составе НПЗ.

Хорошо поняли это и поддержали начинание капотнинцев в Башкирии. Там на нефтеперерабатывающем заводе в июле 1997 года был запущен аналогичный комплекс. Начали про-

ектирование и строительство такого же производства на Омском НПЗ в "Сибнефти". Процесс производства полипропилена предусмотрен на втором этапе углубления переработки нефти на Киришском НПЗ.

Потенциал развития у Московского НПЗ был настолько высок, что параллельно с сооружением комплекса полипропилена велось интенсивное строительство в нефтепереработке.

В 1994 году достроено и введено в действие самое мощное в стране производство дорожного и строительного битума на 750 тысяч тонн в год. Его сооружение велось в соответствии с программой промышленной политики Москвы при содействии мэра столицы Ю.М. Лужкова. Это была уже вторая, но современная мощность нефтебитума, и ее пуск позволил ликвидировать дефицит этого продукта в Московском регионе.

В разгар дорожно-строительного сезона более 200 асфальтобетонных предприятий региона ежедневно вывозят с заводской территории битумовозами до 4000 тонн битума высокого качества.

Для обеспечения ритмичности и гибкости отгрузки готовой продукции в 1995 году построен автоматизированный автомобильный терминал для светлых нефтепродуктов, переоборудован совместно с АО "Моснефтепродукт" мазутный раздаточный блок под автоматизированную отгрузку дизельного топлива, на газораздаточной станции сооружена сливная эстакада для углеводородного сырья.

Автотерминал для налива нефтепродуктов в автомобильные цистерны был построен фирмами "Элин", "Тетрацит" и "Сименс".

Практически полностью автоматизированная наливная станция заправляет любой топливозаправщик за 15-20 минут. Если раньше производимое заводом топливо перекачивалось за 40 километров от завода на загородную нефтебазу и туда отправлялись бензовозы, чтобы заправиться и возвратиться в Москву, то теперь они стали заправиться на заводе, а следовательно, на столичных дорогах стало меньше опасного груза.

А о выгоде автомобилистов в Москве нечего и говорить, она - имеющий место факт!

Операторная терминала оснащена современными компьютерами. Непрерывное круглосуточное обслуживание потребителей стало осуществляться здесь по карточкам, исключающим возможность ошибки.

В сутки станция начала отгружать около 2 тысяч тонн нефтепродуктов, а спустя время пропускная способность терминала была расширена до 3-3,5 тысяч, так как от заказчиков отбоя не было.

В 1996 году введена установка висбрекинга гудрона, на которой снижается вязкость самого тяжелого и высоковязкого компонента топочного мазута. С ее пуском отпала необходимость вводить в мазут так много разбавляющих ценных продуктов (дизельного топлива), как это требовалось до сих пор.

В 1997 году введена в строй новая факельная установка оригинальной для России конструкции. Четыре факельных ствола (два рабочих и два резервных) были смонтированы на общей металлоконструкции с мачтовым креплением. С помощью тросов и лебедок резервные стволы можно переводить в горизонтальное положение для ремонтных работ, а затем вновь поднимать.

В разработке проекта принимали участие австрийская фирма "Элин" и российский институт ВНИПИНефть, установка комплектно поставлена Австрийской фирмой "Тетрацит".

Пробный пуск новой факельной установки взволновал окрестное население. Почему на этот факт обратили внимание? Дело в том, что по существующей технологии при переработке нефти могли происходить аварийные и периодические выбросы газа. Чтобы они засорили воздушный бассейн, не усложняли экологическую обстановку, их сжигают в быстродействующих системах аварийного сброса, какими и являются факельные установки. Новый факел был более крупный и более высокий, что волновало жителей. Но веко люди узнали, что благодаря ему

снижился до нормативного уровня шума от сгорания сбросов. Расширен диапазон бездымного сжигания сбросов: с 15 до 40 тонн в час. Разница, конечно, существенная! Кроме того, улучшилось рассеивание выбросов верхних слоях атмосферы, а также снизилась тепловая нагрузка на почву - за счет увеличения в два раза высоты факельных стволов. Установка отвечает европейским нормам по техногенному воздействию на окружающую среду. И, думается, жители Капотни Братеева, Орехово-Борисова скоро почувствовали улучшение экологической обстановки.

Катализатором этого грандиозного строительства, мощной, пробивной силой был генеральный директор Самохвалов А.И., а его правой рукой - заместитель по капитальному строительству Кузовлев Г.Ф. Вновь созданная под руководством заместителя генерального директора Лапкина С.А. внешнеэкономическая служба, состоявшая в основном из молодежи, училась в ходе практической работы, обеспечивая подготовку контрактов, контроль финансирования и поставок, растаможивание оборудования, оперативную связь с иностранными поставщиками.

По мере ввода новых объектов, из эксплуатации выводились малопроизводительные установки, введенные еще 25-30 лет назад и не отвечающие требованиям безопасности и экологии. Всего в этот период заменено 12 устаревших установок, в том числе с пуском нового комплекса полипропилена 7 - общей производительностью по полипропилену 10 тысяч тонн в год, при этом техногенная нагрузка на природу снизилась в 15 раз. Высвободившийся персонал переобучен для обслуживания новых объектов. Освоено более тысячи новых рабочих мест, оснащенных сложнейшим оборудованием, электроникой и компьютерами.

Автомобильные бензины России отличались от западных повышенным содержанием вредных примесей, влияющих на токсичность выхлопных газов автомобилей: серы, бензола, ароматических углеводородов. Причиной этого, в частности, является отсутствие в составе отечественных НПЗ набора малотоннажных вторичных процессов, использующих газовое нефтехимическое сырье для синтеза бензиновых компонентов высокого качества. Специалисты Московского НПЗ хорошо знали об этом недостатке, но в то же время понимали, что при интенсивном строительстве крупнотоннажных объектов у завода не хватит сил для разработки и освоения нефтехимических бензиновых технологий. Поэтому в 1994 году было положительно встречено предложение греческой фирмы "Мотор Ойл Хеллас" о создании на заводе совместного предприятия, специализирующегося на малотоннажных нефтехимических синтезах. Было образовано совместное предприятие ОАО "Коримое", в уставной капитал которого Московский НПЗ внес законсервированное оборудование установки изомеризации ЛИ-150В, а греческий партнер - эквивалентную по стоимости сумму в твердой валюте.

Генеральным директором ОАО "Коримое" стал Харитонов Н.В., работавший на заводе заместителем главного инженера, его заместителем назначен бывший технический директор Коринфского НПЗ в Греции П. Ксенулис. Производственный персонал установки изомеризации полностью перешел на ОАО "Коримое", по условиям учредительного договора за людьми сохранены все социальные гарантии, которые они имели, работая на МНПЗ, а также непрерывность трудового стажа.

На производственной площади изомеризации "Коримое" построил две установки для высокооктановых компонентов автомобильных бензинов, которые интегрированы в заводское производство товарных бензинов по жестким связям сырья и продукции.

В 1995 году пущено производство МТБЭ (метилтретбутилового эфира), октановое число которого находится на уровне

105/115 единиц. В качестве сырья используется бутан-бутилен фракция с установки Г-43-107 и привозной метиловый спирт.

В 1997 году введена в эксплуатацию установка олигомеризации бутан-бутиленовой фракции с получением бензинового компонента октановым числом 94-95 единиц по исследовательскому методу.

Параллельно ОАО "Коримое" начало строить собственные автозаправочные станции и осваивать собственное производство автомобильного бензина АИ-98 для элитарной автомобильной техники. К началу 1998 года ОАО "Коримое" имело пять автозаправочных станций европейского типа в Москве и Московской области, а производство бензина АИ-98 закрывало более 40 столичной потребности.

В структуре выпускаемых заводом совместно с ОАО "Коримо неэтилированных бензинов до 53% составляли марки АИ-92Э АИ-95ЭК и АИ-98ЭК, остальное - бензин АИ-80ЭК. Это был самый высокий показатель среди российских нефтеперерабатывающих заводов.

Нужно отметить, что происходившая в эти же годы ломка старого экономического уклада, надвигающийся экономический кризис, устрашающие темпы инфляции невероятно затрудняли выполнение столь масштабных проектов по техническому развитию предприятия.

Нужно было что-то предпринимать, чтобы адаптировать людей к переменам, заставить их быстро и адекватно реагировать на новые нормативы, законы, на агрессию надвигающегося рынка.

Руководство решило срочно учиться и учить людей. В истории завода это была вторая по масштабу кампания повышения образования после легендарных времен Д.В. Иванюкова. Но принцип был тот же - учились без отрыва от работы.

Создавались большие, по 30-40 человек, группы обучающихся, к которым приезжали преподаватели. Руководители всех рангов изучали новые приемы работы в "Школе менеджеров". Были организованы группы обучения руководителей по курсу "Приватизация предприятий" с последующей кратковременной стажировкой за рубежом.

Заместитель директора по экономике Т.П. Федяева в 1993 году организовала беспрецедентный курс полугодового обучения членов Совета трудового коллектива, который во время демократизации играл заметную роль в управлении заводом. Курс рыночной экономики и акционирования членам Совета читал преподаватель ИПКнефтехим профессор Ениколопов. По окончании курса члены СТК в течение модели стажировались в США на предприятиях разных форм собственности, изучая методы социального партнерства.

Главное из того, о чем рассказывали американские менеджеры и профсоюзные лидеры - консенсус интересов выгоднее противоборства сторон, разногласия не конструктивны! Половину средств на это обучение профинансировало правительство Москвы по (поим программам повышения экономического образования в промышленности города.

Председателем Совета трудового коллектива несколько лет подряд избирался заместитель главного инженера Платонов А.Е. Он много сделал для пропаганды в трудовом коллективе принципов акционирования, требований Законов о промышленном предприятии и о трудовом коллективе, чем способствовал снижению социальной напряженности.

Очень нелегко пришлось плановикам и бухгалтерии, так как в их работе изменения происходили быстрее всего, кроме того, резко возрос объем хозяйственных связей - так много коммерсантов за короткий срок внедрились в систему поставок сырья и отгрузок продукции.

Равным образом расширение хозяйственных связей осложнило работу производственного отдела, поскольку вместо оперативного регулирования производства ему приходилось осуществлять оперативный контроль за поставками и отгрузками продукции коммерсантам. Впоследствии в производственном отделе расширится группа учета поставок и отгрузок, работники отдела, включая руководителей и диспетчеров, быстро приспособятся к новым условиям. А функции оперативного регулирования производства будут возложены на директора по производству и его заместителей.

В социалистическом экономическом укладе в бухгалтериях годам не изменялись "правила игры", операции бухучета носили рутинный характер. Естественно, что люди, привыкшие к инерционному стереотипу работы, вначале замедленно реагировали на всякие изменения. Главный бухгалтер Журавлева В.И. ежегодно устраивал всем бухгалтерам курсы обучения по нововведениям в методологию учета.

Штат бухгалтерии был расширен и доукомплектован молодыми работниками с высшим образованием. Был организован новый сектор налогообложения и методологии учета, куда пришли опытные налоговики Шумеева Т.С. и Федотова О.А. Рабочие места бухгалтеров оснастили компьютерами, люди освоили много автоматизированных программ бухучета с помощью программистов отдела АСУ.

Плановый отдел сравнительно быстро приспособился к меняющимся ценам, налогам, увеличению числа поставщиков, к планированию процессинга. Этому в значительной мере способствовало внедрение модели логистического линейного программирования (системы RPMS). При освоении этой системы руководители отдела Денисова Н.А., Фомкина Н.Т. обучались по курсу "Экономика нефтепереработки в рыночных условиях". Эта система особенно полезна для принятия решений при неопределенности исходной рыночной информации, т.к. позволяет быстро просчитать много вариантов, что называется "на все случаи жизни".

Заместитель директора по снабжению и сбыту А.Х. Целиди сам обучал персонал для работы в новых условиях: снабженцы работали на рынке покупателя, сбытовики работали на рынке продавца. За период преобразований ситуация на этих рынках изменилась с точностью до наоборот. В первые годы спрос на сырье и материалы превышал предложение, и снабженцам приходилось в поте лица искать необходимые ресурсы для завода. Потом они были завалены предложениями, могли купить на рынке все, но завод стал недостаточно платежеспособным.

К сбытовикам раньше покупатели продукции шли с поклоном, а позднее продвигать продукцию на рынок стало трудно, потребовались маркетинговые исследования. Анатолию Харлампиевичу также пришлось разрушать сложившийся ранее стереотип в сознании и в организации работы персонала. Люди психологически и организационно перестроились и продвинули на рынок в десять раз больше "каплена", чем продавали раньше полипропилена с периодического производства. Это потребовало очень больших усилий, тем более что завод вынужден был временно, на полгода, совсем уйти с рынка полипропилена. Дело было в том, что новый комплекс осваивался переобученным персоналом старого производства, которое пришлось остановить заранее, и в течение примерно 6 месяцев полипропилен не вырабатывался.

А.Х. Целиди старался расширить рынок конечного покупателя продукции, т.к. это придавало устойчивость и долговременность хозяйственным связям завода. А рынок перепродавцов (посредников) расширял конкурентную среду, они, объективно, становились конкурентами завода при реализации продукции.

На рынке покупок А.Х. Целиди также продолжал работать с коммерческими подразделениями заводов - производителей, где у него были старые хозяйственные связи. Например, когда заводу требовалась экстренно получить какого-нибудь материал, он мог срочно доставить его под свое "честное купеческое слово". Хорошо зная производство и организацию ремонтов, он даже в условиях недостаточной платежеспособности успевал заблаговременно подготовить нужный запас ресурсов, не допуская задержки ремонтов или срыва снабжения установок реагентами.

Отдел внешнеэкономических связей (И.П. Лозовик, Л.А. Голивкина) больше работал на рынке перепродавцов продукции, но и здесь были наработаны прочные хозяйственные связи.

Информационное обслуживание также было приспособлено к рыночным требованиям. Отдел АСУ (И.И. Катасонов) разработал систему электронного документооборота, компьютерного учета отгрузок продукции с терминалов, внедрил АСУ - "бухгалтерия", справочно-информационную систему завода.

Отдел информационного обеспечения (Б.М. Солодов) организовал мониторинг рыночной информации, публикуемой в СМИ, избирательное распространение ее среди руководителей, наладил системное обеспечение подразделений актуализированной нормативно-правовой документацией.

Таким образом, управленческие структуры завода адаптировали к рыночным условиям и общими усилиями внедрили рыночные механизмы хозяйствования.

К 1997 году конкурентная позиция Московского НПЗ был достаточно сильной и устойчивой. Хотя из-за недостаточности финансов, доля процессинга нефти постепенно повышалась, но условия договоров предусматривали расчеты за услуги нефтью, поэтому у завода было много собственных нефтепродуктов высокого качества, которые на рынке давали хорошую прибыль.

Завод работал с большим числом поставщиков сырья, они конкурировали между собой и не могли монопольно диктовать низкие цены за процессинг. Цены процессинга были рыночными.

МНПЗ вырабатывал самые высококачественные автобензины и дизельные топлива, другие производители не удовлетворяли высоких столичных требований к качеству и не могли составлять Московскому заводу конкуренцию на московском рынке.

У завода была устойчивая позиция на рынке полипропилена и изделий, значительно ориентированная на конечного потребителя, здесь он зарабатывал до одной трети балансовой прибыли.

Имея в то время большую юридическую и хозяйственную самостоятельность, директор завода и его заместители не уступили конкурентам основного конкурентного преимущества - высокой технологической оснащенности завода: никакие объекты на заводе не были сданы в аренду или в наем; старались, по возможности, ограничивать долю процессинга, не размещали на территории завода чужих однотипных производств. Хотя таких предложений от коммерсантов было много.

Как покажет история, по мере приватизации завода были приняты управленческие решения, в силу которых многие конкурентные преимущества были ослаблены. Сдавались в аренду резервуары и носовое хозяйство. Доведена до 100% доля процессинга, вследствие чего качественный фактор продукции перестал влиять на прибыль. Цены процессинга стали не рыночными и очень низкими. Была допущена сильная концентрация рынка сырья (до 2-3 поставщиков), что усилило их рыночную власть и в определенных обстоятельствах привело к сырьевому кризису на заводе.

Но при всех перипетиях дальнейшей истории МНПЗ, сохранялись и приумножались две самые сильные стороны конкурентной позиции завода:

- высокая развитость технологии производства;
- хорошая марочная структура и экологичность продукции.

ГЛАВА 2

СПАД ПРОИЗВОДСТВА.

АКЦИОНИРОВАНИЕ ЗАВОДА

В 1991-1994 г. продолжал снижаться объем поставок нефти на завод и соответственно уменьшалась ее переработка. Одна из старых, маломощная установка атмосферной перегонки нефти АТ, постоянно находилась в вынужденном простое. Поскольку технология на этой установке была самая простая, было принято решение вывести ее из эксплуатации, а ту часть оборудования, которая еще на тот момент не выработала свой ресурс, использовать на других объектах завода. Но и при таких объемах переработки завод полностью обеспечивал потребности Московского региона в основных топливах и нефтебитума на - 80% в автомобильном бензине, так как потребность снижалась из-за кризисных явлений в экономике.

Система обеспечения Москвы бензином в это время основывалась на трех главных "китах" - Московском нефтеперерабатывающем заводе (МНПЗ), транспортно-сбытовой организации "Моснефтепродукт" и Московском производственном комбинате автообслуживания (МПКА), за последним числились сотня АЗС и магазинов запчастей. К этому следует добавить, что завод поставлял топливо также сельскому хозяйству и министерству обороны, которые являлись крупнейшими должниками. Вследствие неплатежей руководству завода становилось все труднее изыскивать оборотные средства для покупки нефти.

Предпринятые руководством завода усилия по рассасыванию задолженности позволили с 1992 по 1994 год значительно снизить долги поставщикам за нефть и обеспечить устойчивое снабжение завода сырьем.

Надо было реализовывать намеченные программы, найти в себе силы и терпение жить надеждами на лучшее будущее. Основания для оптимизма, хоть и неяркие, у коллектива все же появились. В 1994 году темпы спада производства по сравнению с предыдущими двумя годами заметно замедлились.

С конца 1992 по начало 1994 г. на заводе велась большая работа по подготовке к акционированию предприятия, проводились необходимые расчеты, велось обучение руководителей и членов совета трудового коллектива, проводилась разъяснительная работа в коллективе.

Московский нефтеперерабатывающий завод в результате приватизации был преобразован в акционерное общество открытого типа, которое зарегистрировано Московской Регистрационной Палатой 26 мая 1994 года.

Приватизация завода была проведена по первому варианту в соответствии с требованиями Закона РФ о приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации, нормативных актов Госкомимущества России, а также с учетом особенностей приватизации, установленных для предприятий топливно-энергетического комплекса Указом Президента РФ.

Выпуск акций зарегистрирован Департаментом финансов Правительства Москвы. Обществом было выпущено 591249 обыкновенных и 197083 привилегированных именных акций номинальной стоимостью 1000 рублей каждая.

В соответствии с утвержденным Госкомимуществом России планом приватизации завода было проведено размещение акций. В результате проведения специализированного чекового аукциона по продаже акций акционерного общества "Московский НПЗ", проходившего в период с 16.06.94 по 30.06.94 г. произошло дробление акций следующим образом: одна акция номинальной стоимостью 1000 (одна тысяча) рублей раздроблена на десять акций номинальной стоимостью 100 (сто) рублей.

Уставный капитал Общества на момент приватизации составлял 788 332 000 неденоминированных рублей. В настоящее время после деноминации размер Уставного капитала Общества составляет 78 833 200 рублей и состоит из 5 912 490 обыкновенных акций и 1 970 830 привилегированных акций номинальной стоимостью 10 рублей.

38 процентов акций Общества Указом Президента РФ были закреплены на 3 года в федеральной собственности и переданы государственному предприятию "Роснефть" Госкомимуществом России по договору в коммерческое управление.

Но Госкомимущество России распорядилось представлять интересы государства в органах управления и на собраниях акционеров с правом голосования по 38 процентам акций Комитету по управлению имуществом г. Москвы.

Госпредприятие "Роснефть" являлось вертикально-интегрированной нефтяной компанией, следовательно включало нефтедобывающие предприятия, и можно было надеяться, что оно сможет загрузить Московский завод нефтью. Но, получив в доверительное управление контрольный пакет акций завода, а также Моснефтепродукта, Роснефть не всегда это доверие оправдывала. Поставляя в Москву ежемесячно до 50% потребного сырья на коммерческой

основе, Роснефть периодически начинала снижать поставки, чтобы высвободившиеся сырьевые ресурсы использовать для рассасывания собственных бюджетных долгов. Вторую половину сырья поставляли коммерсанты (нефтетрейдерские компании).

Тем временем для Московского НПЗ сыграл плохую шутку ценовой монополизм Роснефти, в результате которого в течение полугода ситуация на рынке изменилась кардинально - отдельные виды топлива в столице стали стоить дороже, чем в соседних регионах. Потребители вновь отхлынули от Москвы.

Тяжелое финансовое положение усугубилось несмотря на то, что предприятие работало на высоколиквидном московском рынке нефтепродуктов практически на полную мощность.

Еще более усугубил это обстоятельство разразившийся осенью 1994 года бензиновый кризис столицы. Он произошел из-за резкого снижения поставок сырой нефти на Московский НПЗ. Ежедневно завод перерабатывал нефти почти вдвое меньше положенного объема - всего 17 тысяч тонн вместо 30 тысяч.

Одной из причин кризиса был сложившийся ценовой дисбаланс между столицей и соседними областями. Из-за слишком высокой цены на нефть и в связи со слишком низкими отпускными ценами на продукты ее переработки завод порой был вынужден вообще отказываться от поставок, даже в дни кризиса. В результате этого нефтяной поток, доходящий до Москвы, стал сокращаться.

Как писал позднее (февраль 1997 г.) журнал "Эксперт", тогда мэр Москвы Ю.М. Лужков обвинил в случившемся Минтопэнерго, отметив "отсутствие у министерства четкой позиции и явное нежелание, а может быть, неспособность решить проблему с топливом" и заявил, что столице придется самостоятельно находить выход из этой ситуации.

По инициативе столичных властей поставки нефти на завод начали осуществлять коммерческие структуры, в том числе такие крупные как "Балкар-Трейдинг" и "Альфа-Эко", а доля поставок Роснефти стала снижаться.

Столичное правительство считало своим приоритетом жесткий контроль над топливным рынком Москвы и вынашивало идею создания муниципальной нефтяной компании.

Правительство Москвы, Мэрия поняли, что им необходимо иметь свой рычаг, на который можно было бы нажимать, когда нужно было срочно заправить баки столичных автотранспортников, а следовательно, держать руку на пульсе МНПЗ, сделать столичный топливный рынок более предсказуемым.

Заводу это тоже несло свои выгоды. Во-первых, передача госпакета в распоряжение Москомимущества фактически закрепляла завод за столичным рынком. Хотя завод и строился "под Москву", но события осени 1994 года показали, что в кризисной ситуации на рынке столицы сразу же появились другие заводы-поставщики. И, во-вторых, заводу стало бы проще работать с Моснефтепродуктом, который традиционно был главным оптовым покупателем его продукции, но когда его не устраивала цена, начинал искать другие рынки. К тому же Моснефтепродукт и сам не всегда вовремя расплачивался за поставляемое заводом топливо.

Связь с городскими властями давала заводу, кроме всего прочего шанс на получение политической поддержки начинаний по техперевооружению. Словом, если завод - для москвичей, то и Москва должна поддерживать свой завод!

Да ведь и строгая логика стояла за это: завод работает на территории города, основная масса продукции идет на его нужды, а не на какие-то другие.

К 1995 году завод преодолел спад производства и начал наращивать переработку нефти. В этом году он имел самый высокий процент загрузки производственных мощностей среди НПЗ России, переработав более 10 млн. тонн обессоленной нефти. За год было получено 536,6 млн. руб. балансовой прибыли или в пересчете на твердую валюту по среднегодовому курсу более 130 млн. долларов США.

По итогам года завод получил официальный статус "Лидер российской экономики", сертификат № АА-00215601 от 03.11.95.

15 апреля 1995 года состоялось первое собрание акционеров ОАО "Московский нефтеперерабатывающий завод, которое согласно Уставу является высшим органом управления Обществом.

Основные полномочия по управлению Обществом делегируются акционерами Совету директоров Общества. Совет директоров Общества в целях обеспечения оперативного управления Обществом назначает Генерального директора Общества.

Общее руководство деятельностью Общества осуществляет Совет директоров Общества, состоящий из 9 человек. Избранный на первом собрании акционеров совет директоров из своего состава выбрал председателем действующего директора завода Самохвалова Анатолия Ивановича, он же был назначен генеральным директором Общества. Финансовое состояние Общества позволило собранию акционеров принять решение о выплате дивидендов за 1994 год. Размер дивиденда на одну привилегированную акцию был втрое выше, чем на обыкновенную.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.