



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

На тему «Совершенствование системы планирования на предприятии нефтепродуктообеспечения (на примере ООО Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114)»

Исполнитель Лузин Р.А.

Руководитель кандидат экономических наук Яйли Д.Е.

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«17» июня 2016 г.



Туапсе  
2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы стратегического планирования развития предприятий нефтепродуктообеспечения .....</b>	<b>6</b>
1.1 Стратегическое планирование как экономическая категория деятельности предприятия .....	6
1.2 Основные подходы к процессу системы планирования .....	8
1.3 Обзор современного состояния нефтепродуктообеспечения.....	14
<b>Глава 2 Анализ состояния и оценка системы планирования деятельности ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114» .....</b>	<b>19</b>
2.1 Общая характеристика основных показателей деятельности автозаправочной станции.....	19
2.2 Сравнительный анализ конкурентоспособности ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньнефтепродукт Туапсинский цех МАЗ 114» (АЗС 114 ).....	24
2.3 Исследование стратегий развития на исследуемом объекте .....	34
<b>Глава 3 Совершенствование системы планирования ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114» .....</b>	<b>39</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>49</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>54</b>
<b>Приложение.....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## Введение

Теоретическим аспектам системы планирования посвящено немало специальных исследований и монографий за рубежом. Большой вклад в становление и развитие данного раздела науки управления внесли Ф. Абраме, Р. Акофф, И. Ансофф, Дж. Куинн, К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хемел, Г. Минцберг, К. Хофер, Г. Штейнер, А. Томпсон и др. Российская экономика имеет глубокие традиции планирования, которое должно позволить адаптировать предприятия к требованиям рынка, в соответствии с целями и задачами предприятия, его внутренними возможностями и условиями внешней среды. В этой связи планирование все больше приобретает стратегический характер касательно различных областей и сфер производственной деятельности.

Нельзя не отметить, что в современной экономике продукты переработки нефти определяют одну из ведущих ролей: и как наиболее распространенный энергоноситель, и как сырье для нефтехимических производств. На современном этапе развития экономики, когда проблемы рационального использования природных и производственных ресурсов, улучшения качества вырабатываемой продукции и повышения эффективности общественного производства приобрели особую остроту, роль нефтепродуктов особенно велика.

В современных условиях развития техники, технологии и производства пока не представляется возможным отказаться от таких стратегически важных нефтепродуктов как бензин, дизельное топливо, масла и пр. В результате произошедших преобразований существенные изменения произошли в отраслевой структуре нефтекомплекса.

**Актуальность вопроса исследования заключена** в том, что в современной экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий,

поэтому система планирования приобретает первостепенный характер в управлении предприятием. Проблеме планирования уделено большое внимание в западной литературе, но, к сожалению, в нашей стране долгое время не уделялось должного внимания данной проблеме.

**Объектом исследования** бакалаврской работы является Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньнефтепродукт Туапсинский цех МАЗ 114.

**Предметом исследования** бакалаврской работы являются результаты планирования на предприятии нефтеобеспечения на региональном рынке.

**Цель бакалаврской работы** заключается в совершенствовании системы планирования на предприятии нефтепродуктообеспечения. Намеченная в работе цель определила ряд **следующих задач**:

- изучить теоретические основы планирования развития нефтяного комплекса;
- проанализировать результаты деятельности предприятия нефтепродуктообеспечения – Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньнефтепродукт Туапсинский цех МАЗ 114;
- оценить результаты планирования предприятия нефтеперерабатывающей деятельности;
- определить пути совершенствования планирования рассматриваемого предприятия.

**Структура бакалаврской работы** состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе освещены теоретические основы системы планирования развития предприятий нефтепродуктообеспечения. Детально и последовательно проведен обзор современного состояния нефтекомплекса России. Вторая глава посвящена анализу состояния и оценке перспективного планирования деятельности Краснодарской нефтебазы филиала ПАО НК Роснефть Кубаньнефтепродукт Туапсинский цех МАЗ 114, как структурного

подразделения НК – Роснефть, расположенного в г.Туапсе в п.Агой. Третья глава посвящена мероприятиям по совершенствованию системы планирования исследуемого предприятия.

**Теоретическую основу исследования** составили научные работы и материалы российских экономистов, содержащиеся в периодической печати. Обращаются к данной проблеме в своих трудах доктор экономических наук, профессор А.Ю.Юданов, действительный член международной академии менеджмента, профессор, заслуженный деятель науки РФ Н.К. Моисеева, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления предприятием Российского университета дружбы народов (РУДН) В.И. Титов, доктор экономических наук, профессор РАГС и Российского государственного университета инновационных технологий и предпринимательства Р.А.Фархутдинова и многие другие.

**Методическая база исследования.** В процессе исследования использовались методы сравнительного экономического анализа, теоретической статистики (сводка, группировка, индексный анализ), финансового анализа (балансовый, горизонтальный, вертикальный, трендовый), а также методы математической статистики.

**Информационную базу** составили учебная, научная, методическая, справочная литература по вопросам оценки и управления конкурентоспособности услуг, инструктивный материал, документы бухгалтерско-финансовой отчетности Краснодарской нефтебазы филиала ПАО НК Роснефть Кубаньнефтепродукт Туапсинский цех МАЗ 114» за последние три года работы на рынке нефтепродуктообеспечения.

Объем работы изложен на 56 листах печатного текста и включает 4 рисунка, 12 таблиц, 4 формулы и приложение.

# **Глава 1 Теоретические основы стратегического планирования развития предприятий нефтепродуктообеспечения**

## **1.1 Стратегическое планирование как экономическая категория деятельности предприятия**

Организация системы планирования обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля направлены на выработку стратегических планов.

Сегодня процесс системы планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Система планирования определяет возможность акционерам и менеджменту компаний разобраться с направлением и темпом развития бизнеса, описать массовое направление рынка, понять, какие организационные и структурные перемены должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития [11,с.37].

Важнейшим элементом системы управления и планирования в компании является анализ внешней среды, а также проведение постоянного контроля рынков хозяйствования. Угрозы, которые подстерегают компанию в процессе ведения бизнеса, и возможности, которые ей предоставляются, - все это присутствует именно во внешней среде, частью которой является бизнес. Во внешней среде компании угрожают конкуренты, недобросовестные поставщики, быстро изменяющееся налоговое законодательство, социальные катаклизмы и мн.др. Внешнюю среду обычно условно разделяют на две части: макроокружение и микроокружение. При анализе внешней среды, в границах которой функционирует компания, можно выделить целый ряд причин и критериев, влияющих на возможности ее развития. Для этого используется методика Т.Е.М.Р.Л.Е.С. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society). Она дает возможность выделить группу вопросов, связанных с

внешней средой, поделив их на несколько подгрупп для соответствующего установления и классификации. Обозначенный ряд причин удобно оценивать с учетом различных, в основном долгосрочных и среднесрочных перспектив, когда следует предвидеть, какие изменения ожидают компанию в будущем, и выбрать стратегии, максимально адекватные складывающейся ситуации [19,с.73].

Нельзя оспаривать тот научный факт, что именно научно-технические достижения основательно меняют среду функционирования фирмы. Появляются новые технологии, новые изделия, что, безусловно, усиливает конкуренцию. Многие компании систематически отслеживают тенденции научно-технического прогресса, что положительно сказывается на их деятельности. Научно-технические разработки изменяют образ жизни потребителя, повышают качество удовлетворения потребителей. Научно-технические новинки появляются в дизайне, конструировании моделей, распределении и сбыте, маркетинге, тем самым оказывая влияние на общую стратегию организации.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Выбор стратегии предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ (матрица БКГ, Матрица Маккинзи, SWOT-анализ и др.).

Подводя итог вышесказанному необходимо выделить понятие термина «стратегия», которое представляет собой долгосрочное качественно

определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Сама стратегия выбирается с учетом:

- конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
- перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
- в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

Специфика современного этапа, на наш взгляд, состоит в применении уже известных закономерностей на совершенно новую ситуацию, определенную, с одной стороны, масштабными трансформационными процессами в экономике России и ее НК, а с другой - изменением мирохозяйственной обстановки (глобализация мировой экономики, передел сфер влияния в ней, новый баланс интересов, как внутри нефтеэкспортеров, так и вне его - между странами - производителями и странами - потребителями энергоресурсов). Главной проблемой российских нефтяников продолжает оставаться отсутствие четкой системы видения путей развития компаний в будущем. Цель любой фирмы - максимизация прибыли - решается ими пока в краткосрочном аспекте, в то время как на средне- и долгосрочную перспективу оптимизация потока доходов требует более тщательного подхода к планированию и серьезных инвестиционных решений.

## **1.2 Основные подходы к процессу системы планирования**

Виханский О.С. в учебнике для ВУЗов писал, что: «Основное преимущество стратегического планирования состоит в большей степени обоснованности плановых показателей, в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий» [3,с.28].



Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству фирмы средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы. В отечественной практике управления предприятиями стратегическое планирование применяется редко. Однако в промышленности развитых стран оно становится скорее правилом, чем исключением. Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Большинство руководителей отечественных предприятий концентрируют свои усилия на решении текущих задач, оперативном уровне управления и, соответственно, на краткосрочном горизонте планирования. Вопросы перспективного развития нередко оказываются в стороне от хозяйственной деятельности. Сегодня считается достижением, если руководитель предприятия умеет организовывать и проводить «мозговой штурм» горячей проблемы, выполнять SWOT-анализ, строить «дерево целей». Организация системы стратегического планирования на предприятии - не дань моде, пришедшей с Запада, а жизненная необходимость. Внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации компании к новым реалиям уже недостаточно.

Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития - это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном

уровне. Стратегическое планирование - это выработка стратегии с помощью комплекса формализованных процедур, которые направлены на построение как модели будущего компании, так и программы перехода из текущего состояния к этой модели.

Основные методы и подходы, используемые при разработке стратегии развития предприятия включают весь комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития компании, их можно условно разбить на следующие крупные блоки (этапы)[11,с.49]:

1. анализ инвестиционной привлекательности отрасли;
2. разработка сценарного прогноза развития отрасли;
3. прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках; анализ конкурентной позиции компании в отрасли (прочности бизнеса);
4. финансовая оценка стратегических альтернатив; формирование образа будущего компании; разработка стратегических целей и задач; комплекс работ по внедрению стратегии.

Алгоритм проведения анализа инвестиционной привлекательности отрасли включает в себя два этапа: оценку уровня интенсивности конкуренции и оценку стадии ее развития. Ключевое место в анализе инвестиционной привлекательности отрасли отводится изучению конкурентной борьбы, определению ее источников и оценке конкурентных сил. Для этих целей используется модель движущих сил конкуренции, автором которой является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер. В соответствии с этой моделью, на уровень интенсивности конкуренции в отрасли влияют такие факторы (движущие силы конкуренции), как угроза входа в отрасль новых производителей, внутриотраслевая конкуренция, давление на производителя со стороны покупателей, давление на производителя со стороны поставщиков сырья и материалов, угроза со стороны продуктов-заменителей, макросреда и государственная политика. Оценка влияния каждой движущей силы (фактора)

на общий уровень интенсивности конкуренции в отрасли проводится на основе балльно-экспертной шкалы [3, с.119].

Следующий этап анализа инвестиционной привлекательности отрасли - определение стадии ее развития. К числу основных критериев при этом относятся показатели, характеризующие темпы роста, потенциал отрасли и эволюцию продуктов и технологии.

И наконец, на базе сопоставления результатов, полученных на первом и втором этапах анализа, оценивается уровень инвестиционной привлекательности отрасли. Инвестиционная привлекательность отрасли - это первая контрольная точка для стратега.

На следующем этапе оценивается конкурентная позиция компании в анализируемой отрасли. Часто для этих целей используется инструментарий SWOT-анализа. Не вдаваясь в детали, отметим, что результатом проведения SWOT-анализа является развернутая классификация факторов внешней и внутренней среды, представленная в следующем формате:

1. «возможности - сильные стороны» (определение ориентиров стратегического развития);
2. «возможности - слабые стороны» (определение ориентиров внутренних преобразований);
3. «угрозы - слабые стороны» (выделение существенных ограничений стратегического развития);
4. «угрозы - сильные стороны» (выделение потенциальных стратегических преимуществ).

SWOT-анализ позволяет сформулировать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие. Для оценки конкурентной позиции компании также используется методический инструментарий под названием «бенчмаркинг». Под этим термином подразумевается сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) анализируемого предприятия с его основными

конкурентами. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам:

1. рыночная доля;
2. качество продукции;
3. цена продукции;
4. технология производства;
5. себестоимость выпускаемой продукции;
6. рентабельность выпускаемой продукции;
7. уровень производительности труда;
8. объем продаж;
9. каналы сбыта продукции;
10. близость к источникам сырья;
11. качество менеджерской команды;
12. новые продукты;
13. соотношение внутренних и мировых цен;
14. репутация фирмы.

Результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли и получить в итоге вторую ключевую (реперную) точку на стратегической карте.

Важным этапом комплекса работ по разработке стратегии развития компании является оценка стратегических альтернатив ее развития. Крайне важно, находясь еще «на берегу», хотя бы укрупненно оценить последствия, в том числе финансовые, наиболее вероятных направлений своего развития.

Обычно финансовая оценка стратегических альтернатив проводится на основе специально разработанной компьютерной модели, построенной с учетом специфики бизнеса компании, сложившихся тенденций развития отрасли, существующих угроз, возможностей и ограничений [5,с.279]. Финансовая модель позволяет проводить многовариантные расчеты различных

сценариев корпоративного развития компании и реализации отдельных проектов, оценивать их финансовую эффективность, экономическую целесообразность, объемы дополнительных финансовых ресурсов, а также анализировать влияние различных параметров внешней и внутренней среды на финансовую устойчивость компании и результаты ее деятельности. Стержнем системы стратегического планирования является комплекс работ по разработке стратегии развития компании с использованием большой гаммы формализованных процедур. Эти процедуры направлены на построение как образа будущего компании, так и программы перехода от текущего состояния к этому образу. Образ будущего должен быть реалистичным.

При его проектировании необходимо учитывать тенденции развития отрасли, изменения конъюнктуры спроса и предложения, сильные и слабые стороны компании, имеющиеся возможности и угрозы и множество других факторов, воздействующих на внутреннюю и внешнюю среду.

Как правило, стратегические ориентиры (цели) носят комплексный характер, и их реализация возможна лишь на основе целевых комплексных программ. Разработка стратегии - это длительный и трудоемкий процесс. Но сама по себе стратегия - это только верхушка айсберга.

Очень много времени отводится непосредственно на комплекс работ, связанных с внедрением стратегии. Сегодня объективно назрела необходимость в расширении горизонта планирования, в увязке кратко-, средне- и долгосрочных целей развития, в создании своего рода «мостика» между перспективными целями развития предприятия и текущим планированием на год. На среднесрочном уровне планирования (3-5 лет) качественные долгосрочные стратегические ориентиры трансформируются в укрупненные финансовые (индикативные), а на оперативном (годовом) уровне - в детализированные показатели развития. Наиболее часто для этих целей используется технология, имеющая на Западе название *Balanced Score Cards* [5,с.319]. Одним из основных результатов проектов по стратегическому

планированию является разработка стратегии развития компании. Стержнем разрабатываемой стратегии является комплекс мер (программ), ориентированных на максимальное использование ключевых конкурентных преимуществ компании, выявленных на этапе стратегической диагностики. Составной частью стратегии являются кратко-, средне- и долгосрочные цели и задачи компании, а также обоснование объемов, структуры и источников финансовых ресурсов, требуемых для их реализации. Формированию стратегии предшествует финансовая оценка стратегических альтернатив. На основе долгосрочной стратегии разрабатываются предложения по оптимизации системы управления портфелем выпускаемой продукции, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Реализация стратегии обуславливает необходимость проведения соответствующих организационных преобразований. При этом организационная структура выступает в качестве основного механизма распределения ресурсов и управления компанией для достижения стратегических целей задач.

### **1.3 Обзор современного состояния нефтепродуктообеспечения**

Раскроем понятие нефтепродуктообеспечение более конкретно, обратившись к источникам научной литературы. По мнению к.э.н. Афанасьевой Н.В. и Апферьева В.П.: «Это процесс перемещения нефтепродуктов основными видами транспорта (железнодорожный, трубопроводный, автомобильный, речной и морской) от районов производства в районы потребления. Решение основных спорных и сложных вопросов энергетической безопасности страны, повышения ее жизненного уровня зависит от эффективности функционирования нефтепродуктообеспечения и от состояния рынка нефтепродуктов» [2,с.55]. Многие научные труда, а в частности диссертация к.э.н., доцента Белоусова А.С. посвящена вопросам концепции и инструментам

маркетинга российских вертикально - интегрированных нефтегазовых компаний - ВИНК, которые характеризуют стратегии конкурентоспособной борьбы за увеличение доли рынка и повышения доходности предприятий, входящих в интегрированный холдинг [3, с.88]. Необходимо отметить, что рынок нефтепродуктов можно оценивать как единственный с наилучшими показателями уровня цивилизации рыночной экономики, по причине большого многообразия интересов, обращаемых вокруг него, следовательно, его особой криминогенности.

Особенности деятельности на рынке нефтепродуктов, специфика экономической ситуации затрудняют масштабное применение западного опыта маркетинга в деятельности российских ВИНК, требуется особенная приспособляемость существующих и создание новых форм и методов маркетинговой работы с учетом в полной мере российской специфики. Получить наибольший интерес от применения положительного проектируемого опыта маркетинга можно получить только при креативном подходе, который подразумевает учет особенностей и традиций ведения бизнеса в нашей стране. Имеет смысл выделить три группы научных трудов по данной тематике. К первой группе отнесены исследования по общей теории маркетинга таких ученых как Котлер Ф., Абрамишвили Г.Г., Анынин В.М., Герчикова И.Н., Таран В.А., Романов А.Н., Эванс Дж. Р., Борман В., Хруцкий В.Е. Они послужили теоретической базой для общего концептуального подхода в данной области. Во вторую группу трудов выделены исследования по маркетингу более прикладного, методического характера, в которых присутствует преломление теоретических методов маркетинга в практику российской действительности, однако не отражены отраслевые особенности рынка нефтепродуктов. Это работы Ковалева А.И., Войленко В.В., Пешковой Е.П., Попова В.М., Капустиной Н.И., Беляева С.Г., Кошкина В.И., Заутер-Закса С, Уткина Э.А. В отдельную третью группу выделены исследования Алекперова В.Ю. Амиян Т.В. Малышева Ю.М. Брюгемана А.Ф., Хамадуллина

А., Кочеткова А., Шарифова В.С., а также группы «ИнфоТЭК» под руководством Танкаева Р.А. Работы данной группы носят отраслевой характер, в них обобщен опыт, накопленный в данной области в странах с высокоразвитой рыночной экономикой, рассмотрены базовые подходы, имеющие весомое перспективное значение для формирования российской концепции маркетинга рынка нефтепродуктов [6,с.18].

Вместе с тем, развитие рынка нефтепродуктов в России происходит исключительно быстро. Многие новые вопросы, методологического, методического и практического характера, связанные с дальнейшей трансформацией всего нефтяного комплекса России, обострением конкурентной борьбы, серьезным усложнением отечественной экономической ситуации, кризисным изменением конъюнктуры мирового рынка нефти периодов 1997-98 гг. и 2008-2015 гг., пока еще не в полной мере проанализированы.

Мало интереса уделяется проблемам прогнозирования конъюнктуры рынка и планированию производства. Но пока российские и зарубежные нефтяные компании не готовы к столь глобальному взаимодействию капиталов ни в управленческом, ни в инвестиционном плане. Для достижения поставленных целей в данной бакалаврской работе необходимо провести анализ топливного рынка Южного федерального региона. Актуальность сложности вопроса по данному направлению поднимается, начиная с 2011 года, когда на рынке наблюдался беспрецедентный рост цен на бензин - они поднялись на 23%. Аналитики уверены, что скачка можно было избежать при правильном регулировании рынка со стороны государства. Пока же ожидается новый рост цен, причем уже в ближайшее время. Для НК - Роснефть прошедший год был успешным: плановые показатели по всем каналам сбыта перевыполнены на 35%, а реализация мелким оптом выросла на 28% по сравнению с 2014 годом. Увеличилось число корпоративных клиентов, а розничный объем продаж в регионе превысил показатели 2014 года более чем в



два раза. Средний объем реализации нефтепродуктов через одну АЗС увеличился более чем на 80%. Конкуренция за доли региональных рынков между сетями заправочных станций вертикально интегрированных компаний усиливается. В массовом сегменте российские ВИНК предлагают топливо с незначительной разницей в цене. Поэтому растет необходимость в дифференциации торгового предложения, а именно, в предоставлении высокого уровня обслуживания, выгодной программы лояльности и широкой линейки дополнительных услуг. Но бренд является сейчас и будет оставаться главной гарантией качества топлива и одним из доминирующих факторов для физических и юридических лиц [6,с.29].

Стремительно ведут работу по увеличению своих сетей также компании Neste, Газпром, Лукойл и др. Ежемесячный оборот рынка розничной продажи топлива в Южном федеральном регионе составляет, по оценкам экспертов, около 10 млрд. рублей. По данным Федеральной службы государственной статистики, в 2014 году рост цен на бензин оказался в 2,4 раза выше инфляции. Стоимость бензина на российских заправках увеличилась почти на 25%, хотя инфляция составила всего 11,4%. Для сравнения: в 2013 году бензин в России подорожал на 16,5%, в 2012 году — на 11,3 %, в 2011 году — на 8%, в 2010 году — на 6,5%. Самый значительный рост цен наблюдался в России в апреле 2011 года после того, как в некоторых регионах возник дефицит топлива. На этом фоне были вынуждены временно закрыться большинство независимых АЗС, а цены на оставшихся АЗС подскочили на 20% [7,с.66].

Скачок стоимости на розничном рынке реализации нефтепродуктов неизбежен. Во-первых, с 1 января повысились на 1,5-2 рубля акцизы на топливо. Второе повышение акцизов нас ждет в июне. Если учесть инфляцию, то до конца года цена на бензин повысится минимум на 30 %. Несмотря на то, что антимонопольная служба проводит постоянный мониторинг розничных цен и регулярно штрафует монополистов за необоснованное завышение стоимости бензина, бензин продолжает дорожать. Нужно отметить, что российские цены

на бензин остаются почти в два раза ниже среднеевропейских: средняя цена литра бензина в России — 35,4 рубля, а в Европе — 55-57 рублей.

Основным поставщиком топлива на рынок Южного федерального региона является «Роснефть». Всего в регионе реализуется 300 тыс. тонн в месяц, 65% из которых поставляет Туапсинский нефтеперерабатывающий завод. С лета прошлого года НПЗ начал продавать все топливо, предназначенное для внутреннего рынка, через биржу, а не по прямым договорам поставки, как это было раньше. Решение о необходимости продавать 10-15% топлива вертикально интегрированных компаний через биржу было принято на правительственном уровне, но носило рекомендательный характер, поскольку биржа еще не заработала в полном объеме. В регионе, помимо НК «Роснефть», рекомендации правительства последовала еще компания «ТНК-ВР», которая начала реализовывать через биржу 10% своего топлива и «Лукойл», оставив себе свои 8,9 % на рынке топливообеспечения. Многие эксперты прогнозировали, что в Краснодарском крае повторится алтайский кризис. Нужно отметить, что весной 2014 года именно Южный федеральный регион был близок к дефициту топлива. Частные операторы в России контролируют 60% АЗС, хотя их доля в прошлом году сократилась до 45%. Независимыми операторами на региональном рынке являются «Газпромнефть», «Шелл», «Татнефть» и ряд небольших нефтяных компаний.

**Глава 2 Анализ состояния и оценка системы планирования деятельности  
ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть  
Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114»**

**2.1 Общая характеристика основных показателей деятельности  
автозаправочной станции**

ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114» или АЗС Роснефть 114 было создано с целью качественного и быстрого снабжения автомобилей, мотоциклов и других самоходных машин жидким топливом, маслом, а также для продажи фасованных нефтепродуктов, авто принадлежностей и запасных частей. Более того существует возможность предоставления клиентам услуг по техобслуживанию и мойки автомобилей.

Сейчас рынок автозаправочных станций постепенно насыщается, и на первый план выходит не столько предложение бензина, сколько стремление обеспечить покупателя качественным товаром. Количество действующих АЗС в Туапсе на сегодняшний день отражает работу двух автозаправочных комплексов в черте города: ул.Бондаренко и ул.Сочинская (с.Кроянское). Как видно город остро нуждается в АЗС.

Сегодня две АЗС, к которым за долгие годы привык потребитель, и которые предоставляли только один вид услуги - собственно заправку топливом, медленно, но верно уходят в прошлое. Функционал автозаправочных станций год от года расширяется. Появляются дополнительные сервисы, услуги, товары. ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114» (АЗС Роснефть 114) на правах собственности принадлежит компании «НК – Роснефть Кубаньнефтепродукт». Рассматриваемый автозаправочный комплекс был создан в 1994 году по инициативе и при участии Администрации Туапсе в целях развития городского топливного рынка, а также обеспечения бесперебойного снабжения бюджетных

и муниципальных предприятий и организаций нефтепродуктами. Сейчас «НК – Роснефть Кубаньнефтепродукт» реорганизована в вертикально-интегрированную структуру по работе с нефтепродуктами от нефтеперерабатывающих заводов до конечного потребителя, центральное место в которой занимает ООО «НК - Роснефть». Кубанская топливная компания владеет розничной сетью по Краснодарскому краю и его пределами. Ежегодно компания реконструирует и строит до 15-20 автозаправочных комплексов. АЗС строятся только высокого технологического уровня с широким спектром дополнительных услуг: мойка, магазин, автосервис, мотель, кафе и т.д. Расчетные компании принимаются на 250 АЗС по всей территории России. Средний суммарный объем розничных продаж составляет 1,5 миллиона литров в сутки. Общий оборот нефтепродуктов в месяц составляет около 50 тысяч тонн.

АК «Транснефть» входящая в структуру ОАО «НК- Роснефть» владеет нефтебазой «Заречье» в городе Туапсе, которое является одним из лучших хранилищ светлых нефтепродуктов на с объемом единовременного хранения более 56 тысяч тонн. Она расположена в городской черте Туапсе. Годовой оборот составляет более 500 тыс. тонн.

Технологическое оборудование позволяет принимать нефтепродукты как по трубопроводу, так и по железной дороге, а отгружать в автомобильные или железнодорожные цистерны. На нефтебазе проводится 100 % контроль качества на всей технологической цепочки приема, хранения и отпуска нефтепродуктов. Есть аккредитованные Гостандартом лаборатории на проведение химических анализов нефтепродуктов и отбору арбитражных проб.

Кроме того, на ее территории находятся цеха по разливу масел и охлаждающих жидкостей, терминалы по приему битумов из железнодорожных цистерн с паровыми рубашками и электроподогревом, терминал по перевалке мазутов, металлопроизводство. Также на АЗС Роснефть 114 применяется Система безналичных расчетов. - посредством платежного терминала АПТ

«ПРИМ» - универсальный уличный платежный терминал самообслуживания. Терминал обладает самым широким спектром применения в различных организациях, осуществляющих прием платежей: банки, услуги проводной и сотовой связи, почта, страховые компании и многие другие.

На АЗС Роснефть 114 имеется три двухстенных резервуара, каждый объемом 50 м<sup>3</sup>. Резервуары предназначены для хранения топлива. Оборудование резервуара состоит из: сливного устройства, измерительного устройства, всасывающего и газоуравнительного устройства. По трем трубопроводам от резервуаров топливо подается к сливным стандам - топливно-раздаточным колонкам (ТРК). ТРК предназначены для измерения объема и выдачи топлива при заправке транспортных средств.

На АЗС имеется также пульт управления ТРК - который представляет собой электронный блок, к которому подсоединяются все ТРК. В комплект поставки способен входить программное обеспечение для управления работой АЗС. Один погружной насос позволяет обеспечивать номинальную производительность 35-40 литров в минуту одновременно на 8-10 топливораздаточных кранах, а так же необходимый напор в трубопроводе на расстоянии 150-200 метров от резервуара до ТРК.

На АЗС применяется система измерения уровня топлива в резервуарах Veeder-Root, которая включает в себя приемное устройство TLS 2, и подключаемые к нему измерительные зонды Mag plus. TLS 2 - Это система комплексного контроля топливных запасов с простым управлением с использованием сенсорного экрана.

Автозаправочная станция создана для обеспечения транспортных средств нефтепродуктами. На осуществляются такие технологические процессы как хранение, прием, отпуск и учет нефтепродуктов. На станции соблюдаются требования средств измерения, противопожарных мероприятий, охраны труда, экологической и санитарной безопасности. Отпуск и заправка нефтепродуктами осуществляется по наличному и безналичному расчёту, а

также по сервисным абонеентам, а также применяются дисконтные и топливные карты.

ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114» представляет собой общество с ограниченной ответственностью, т.е. – это коммерческая организация, учрежденная несколькими лицами, уставный капитал которой разделен на доли определенных размеров. Размер доли каждого участника зафиксирован в учредительных документах. Миссия предприятия - создать базу лояльных потребителей и занять лидирующие позиции в сфере розничной торговли нефтепродуктами через удовлетворение потребностей покупателей в продукции высокого качества, обеспечивая фирме максимальный годовой доход. Основными элементами АЗС являются:

1. резервуарный парк – группа резервуаров, которая предназначена для сохранности нефтепродуктов, которые размещены на территории, ограниченной по периметру противопожарными проездами и дорогами.

2. сливная площадка – технологическая площадка, которая предназначена для установки автомобильных цистерн с топливом при сливе его в резервуары.

3. площадка АЗС – это территория АЗС с бетонным и асфальтовым покрытием, которая ограничена по периметру бордюром и имеет въезд и выезд, сообщается с очистными сооружениями, предназначена для проезда автотранспортных средств к сервисным зданиям, а та же для проезда технических служб АЗС.

Планировка ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114» предусматривает:

- удобный подъезд и стоянку автотранспорта у колонки на время заправки;
- доступный обзор территории из помещения оператора;
- зоны с зелеными насаждениями;

➤ санитарно-гигиенические условия работников автозаправочной станции.

Рассмотрим основные показатели деятельности АЗС 114, которые представлены в табл. 2.1.

**Таблица 2.1**

**Основные показатели деятельности АЗС 114<sup>1</sup>**

Показатели	Год			Изменение (+;-)	
	2013	2014	2015	2015 г. к 2014 г.	2014 г. к 2015 г.
Выручка, тыс. руб.	18294	11886	21516	9630	-6408
Себестоимость продаж, тыс. руб.	17552	12078	19130	7052	-5474
Валовая прибыль, тыс. руб.	742	92	386	2194	-550
Чистая прибыль, тыс. руб.	843	343	2122	1779	-500
Рентабельность продаж, %	4,6	2,9	9,7	18,5	7,8

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что на АЗС 114 выручка в 2014 году уменьшилась на 6408 тыс. руб., по сравнению с 2013 годом, но уже в 2015 году наблюдается увеличение выручки на 9630 тыс. руб., что составляет 18,02 %.

Увеличение выручки вызвано, в первую очередь, увеличением себестоимости и пуском в эксплуатацию резервуарного парка ООО «НК «Туапсинский НПЗ». Чистая прибыль в 2014 году составила 343 тыс. руб., а к 2015 году выросла более чем в 6 раз. Рентабельность продаж к 2015 году выросла с 7,8% до 18,5%. Проведенный анализ говорит о том, что АЗС в 2015 году значительно повысило эффективность своей деятельности, что является положительной тенденцией.

<sup>1</sup> Таблица составлена автором работы в ходе проводимых исследований

## **2.2 Сравнительный анализ конкурентоспособности ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньнефтепродукт Туапсинский цех МАЗ 114» (АЗС 114 )**

Проблема конкуренции и конкурентоспособности одна из стариннейших, но тем не менее, не теряющих своей актуальности и по сей день. Еще Адам Смит говорил: «Невидимая рука управляет миром, и рыночная экономика потому не разваливается, что конкуренция все расставляет на свои места, и люди, стремящиеся лишь удовлетворить свои собственные интересы, в конечном итоге работают на благо общества.

Решающий фактор коммерческого успеха товаров и услуг на конкурентном рынке - его конкурентоспособность. Нормальное функционирование предприятий различных сфер деятельности в условиях рынка предполагает поиск и разработку каждым из них собственной стратегии развития. Чтобы успешно развиваться, предприятие должно иметь оптимальное соотношение между затратами и результатами, изыскивать новые формы использования капитала, обновлять и улучшать свою продукцию и услуги в соответствии с требованиями рынка, находить более эффективные способы ее доведения до конкретных потребителей, проводить обоснованную товарную политику, применять принципиально новые методы управления. Иначе говоря, предприятие должно быть конкурентоспособным и экономически устойчивым»[22,с.19].

Осознание необходимости рассмотрения процесса конкуренции позволяет критически отнестись к концепции ориентации на потребителя, согласно которой целью системы управления является простое удовлетворение нужд клиентов АЗС. Сейчас рынок автозаправочных станций постепенно насыщается, и на первый план выходит не столько предложение бензина, сколько стремление обеспечить покупателя качественным товаром и разнообразным перечнем услуг. Число заправочных станций в регионе за 2015



год практически не изменилось. По - прежнему лидирует компании «Газпромнефть» и «Лукойл - Югнефтепродукт», которые заявили о планах по увеличению сети АЗС в Краснодарском крае в текущем году. По сведениям CDU-ТЕК министерства энергетики компании планируют приобрести или построить более 10 заправочных станций по Туапсинскому району. При этом в 2014 году компания «Газпромнефть» уже увеличила свою сеть на 3 станции. Одним из важных направлений анализа внешней среды ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньнефтепродукт Туапсинский цех МАЗ 114» является изучение стратегий развития основных конкурентов предприятия.

Нельзя не акцентировать внимание на сервисе и качестве АЗС, которая способна удовлетворить даже самого взыскательного клиента. В своей работе АЗС 114 на протяжении многих десятилетий делает ставку на индивидуальный подход к клиенту: вежливый и предупредительный персонал, высокотехнологичное оборудование, которое гарантирует точность налива топлива и отвечает самым требовательным экологическим стандартам. Организована многоступенчатая система контроля качества топлива.

Как отмечает в своих работах Русиянов Ф.П.: «Качество продукции - очень важный фактор, так как потребитель, столкнувшись с некачественными товарами, что может привести к неисправности двигателя автомобиля, вероятнее всего больше не будет пользоваться услугами этой АЗС и этот факт доведёт до сведения всех знакомых владельцев автотранспорта. Тем самым, один раз продав не качественное топливо, лишаешься большого числа покупателей» [19,с.36].

Нельзя отрицать тот факт, что на АЗС 114 качество топлива оставляет желать лучшего, хотя по всей документации качество, закупаемого топлива подтверждено сертификатами качества по системе ISO 9001. Качество продукции любой АЗС является важным конкурентоспособным фактором. Проанализировав макросреду АЗС 114, можно сделать вывод о том, что

необходимо вовремя реагировать на изменения внешней среды предприятия, которая может повлиять на величину доходов и расходов компании. Планирование поставок нефтепродуктов производится из головного офиса НК «Роснефть». Каждую смену оператор АЗС в суточном отчете указывается уровень бензина в резервуарах, затем руководство по мере расходования бензина заключает договор на поставку нефтепродуктов. Спрос на топливо имеет постоянный характер, лишь немного колеблясь в объемах, что связано с сезонностью и особенностями производства покупателей. Это объясняется тем, что потребность в топливной продукции достаточно устойчива и постоянна, поскольку всем людям изо дня в день нужно ездить на учёбу, работу, на дачу и т.д. Количество автотранспорта в городе с каждым днём увеличивается, а это говорит о том, что рынок потребителей топлива растёт и потенциальных клиентов становится всё больше. В отношении покупателей - юридических лиц, можно сказать, что предлагаемая продукция является, для многих из организаций, расходными материалами, то есть потребность в такого рода товаров никогда не падает, а даже, с развитием этих предприятий и появлением новых фирм, неуклонно растет. Как уже было сказано ранее, на спрос влияет фактор сезонности. Величина спроса на топливо зимой меньше чем летом, так как многие автовладельцы не пользуются своими транспортными средствами в зимнее время, а летом катаются все. Однако разница между величиной спроса летом и зимой немного нивелируется за счёт гораздо большего расхода топлива в зимнее время года (расход на прогрев машины).

Возвращаясь к вопросу стабильности спроса, следует сказать, что стабильность спроса на топливо для автотранспорта связана с отсутствием товаров - заменителей и ограниченностью альтернатив. Есть варианты менее радикального изменения топлива - применение добавок для снижения вреда от выбросов отработанного топлива.

Для того, чтобы определить конкурентоспособность и дальнейшие перспективы развития ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК

Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114» на рынке автозаправочных услуг проведем SWOT-анализ деятельности АЗС 114. Для того, чтобы определить конкурентоспособность и дальнейшие перспективы развития ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114» на рынке автозаправочных услуг проведем SWOT-анализ деятельности АЗС 114 (табл. 2.2).

Проведя анализ сильных и слабых сторон рассматриваемого предприятия нефтепродуктообеспечения необходимо отметить, что не смотря на множество неоднородных деталей, преобладание сильных сторон в деятельности имеет место, хотя по многим показателям АЗС 114 уступает место прямым конкурентам на рынке.

**Таблица 2.2**

**SWOT- анализ деятельности ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114»<sup>2</sup>**

Возможности	Угрозы
<p>Предприятие является одним из крупных по реализации автобензинов.</p> <p>Потребность в реализации нефтепродуктов постоянно увеличивается, в связи с высокими темпами роста инфраструктуры региона.</p> <p>Улучшение конкурентоспособности на рынке региона.</p> <p>Возможность развиваться на основе новых технологий.</p> <p>Повышение качества топлива.</p> <p>Применение бонусных карт «ПАО НК Роснефть».</p> <p>Расширение спектра услуг.</p> <p>Высокопрофессиональный штат сотрудников.</p> <p>Профессиональный рост и социальные льготы</p>	<p>Увеличение числа конкурентов.</p> <p>Государственное жесткое регулирование цен на регулируемом секторе рынка.</p> <p>Увеличение налогов.</p> <p>Введение акциза на топливо</p>

<sup>2</sup> Таблица составлена автором работы в период проводимых исследований

## Окончание таблицы 2.2

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Известная торговая марка.</p> <p>Трудовые ресурсы имеют высокую квалификацию, большой опыт работы в сфере нефтепродуктообеспечения.</p> <p>Собственная сырьевая база, высокий коэффициент замещения запасов.</p> <p>Высокий уровень технической оснащенности нефтеперерабатывающего комплекса.</p> <p>Вертикальная интеграция производственных процессов.</p> <p>Динамическое развитие сети мелкооптовых и розничных продаж.</p> <p>Устойчивое финансовое положение.</p> <p>Стабильный кредитный рейтинг.</p>	<p>Среднее качество продукции.</p> <p>Большая конкуренция на рынке сбыта.</p> <p>Часть оборудования морально и физически устарела.</p> <p>Есть минусы в работе единой методической базы учета, анализа и планирования.</p> <p>Рост затрат с связи с большой инфляцией.</p> <p>Укомплектация АЗС устарела и не соответствует международным стандартам</p>

С целью определения системы направления в деятельности рассматриваемого объекта проведем в табл. 2.3 сравнительную характеристику по данным объемов производства в соотношении с периодом 2011-2015 гг. среди основных конкурентов ПАО НК Роснефть.

**Таблица 2.3**

### Основные конкуренты ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньнефтепродукт Туапсинский цех МАЗ 114»<sup>3</sup>

п/п	Наименование организации	Объем производства (реализации) по количеству АЗС/АЗК в 2015 г., тонн	Доля на рынке % (по количеству АЗС/АЗК)				
			2011	2012	2013	2014	2015
1	ООО «ЛУКОЙЛ Югнефтепродукт»	520 150	16,0	19,6	21,4	19,6	19,6
2	ООО «Газпромнефть»	484 100	22,0	20,5	19,7	18,2	18,1

<sup>3</sup> Таблица составлена автором работы в период проводимых исследований

### Окончание таблицы 2.3

3	ПАО НК «Роснефть»	201 880	6,2	7,3	7,2	7,6	8,3
4	ООО «ГНК - ВР»	94 750	2,1	3,2	3,5	3,6	3,5
5	ПАО «Татнефть»	82 400	1,6	2,1	2,0	3,1	3,4
6	ООО «БАШНЕФТЬ - Юг»	199 200	8,8	8,4	8,6	7,5	7,4
7	ООО ТК Сервис- Юг	53 560	1,2	1,1	2,0	2,0	2,1
8	Прочие	1 225 712	41,0	36,8	34,7	37,5	37,6
	ИТОГО	2 696 952	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Как видно по результатам, приведенным в табл. 2.3 лидирующее место на рынке нефтяных компаний занимают компании ООО «ЛУКОЙЛ - Югнефтепродукт» и ООО «Газпромнефть», которым ПАО НК Роснефть уступает в объеме реализации продукции почти в 2,5 раза.

Данный факт можно прокомментировать лишь тем, что владельцы автотранспортных средств не доверяют качеству продукции и не удовлетворены качеством и номенклатурой дополнительных услуг.

Кроме того, изучение инвестиционных проектов позволит описываемому предприятию сформировать адекватные конкурентные стратегии в условиях значительно обострившейся в последние годы конкуренции на мировом рынке нефтепродуктообеспечения. Естественно, в данном контексте нельзя рассматривать деятельность ПАО НК Роснефть в разрезе с головным предприятием, так как описываемая АЗС 114 является одной из наиболее значимых организаций в системе деятельности НК «Роснефть».

Если, раньше, АЗС ассоциировалась исключительно с бензоколонкой, то современная АЗС - это, как правило, целый комплекс, включающий в себя

помимо собственно автозаправки следующие конкурентоспособные компоненты.

Мойка автомобилей. АЗС могут оснащаться простой мойкой и целыми моечными комплексами. Удобство для водителей очевидно, выгода для владельца АЗС тоже.

Станция технического обслуживания. Она может включать отдельные элементы и целые комплексы полного техобслуживания.

Стоянка. Может представлять собой временное пристанище для нескольких машин и целый городок с разделением по типам автомобилей.

Магазин. Это может быть и обычный ларек, и вполне достойный комплекс по продаже товаров повседневного спроса.

Пункт питания. Может быть, в виде кафе на пару столиков, а может быть и целый ресторанный комплекс. Дополнительные услуги. Автозаправка может включать в себя целый центр отдыха с боулингом, бильярдным залом, небольшой гостиницей.

Рассматривая и анализируя комплекс услуг, который оказывает ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114» можно отметить, что спектр услуг перестал соответствовать и потребностям автовладельцев, и международным требованиям к АЗС. АЗС 114 не предлагает услуги станции технического обслуживания и центра отдыха для автовладельцев, а также для членов их семей не предусмотрены. Далее проведем сравнительную характеристику по определению относительных конкурентных преимуществ и результаты отобразим в табл. 2.4. По результатам исследования определим показатели конкурентоспособных преимуществ следующим образом:

- 1- Лидер в отрасли нефтепродуктообеспечения
- 2- Выше среднего уровня
- 3- Средний уровень
- 4- Положение действительно серьезное

Как показывает общая оценка конкурентных преимуществ деятельности, ПАО НК Роснефть (АЗС 114) п.Агой имеет относительно небольшое преимущество, в основном, за счет устоявшейся репутации в регионе, наиболее низкой стоимости продукции и среднего уровня в обслуживании.

**Таблица 2.4**

**Определение относительных конкурентных преимуществ на рынке нефтепродуктообеспечения<sup>4</sup>**

<b>Наименование компании (АЗС)</b>	<b>Основные категории</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
ПАО НК Роснефть (АЗС 114) п. Агой	Маркетинг			0	
	Месторасположение на трассе		0		
	Престиж торговой марки	0			
	Доля рынка сбыта контролируемая предприятием	0			
	Уровень обслуживания потребителей		0		
	Комплекс дополнительных услуг		0		
	Цены на топливо и услуги		0		
	Число потребителей продукции			0	
	Качество продукции			0	
ООО «ЛУКОЙЛ Югнефтепродукт» (АЗС 142) п.Ольгинка	Маркетинг				0
	Месторасположение на трассе		0		
	Престиж торговой марки		0		
	Доля рынка сбыта контролируемая предприятием	0			
	Уровень обслуживания потребителей		0		
	Комплекс дополнительных услуг				0
	Цены на топливо и услуги		0		
	Число потребителей продукции		0		

<sup>4</sup> Таблица составлена автором работы в ходе проводимых исследований

## Окончание таблицы 2.4

ООО «Газпромнефть» (АЗС 189 ) п.Джубга	Маркетинг		о		
	Месторасположение на трассе		о		
	Престиж торговой марки		о		
	Доля рынка сбыта контролируемая предприятием			о	
	Уровень обслуживания потребителей			о	
	Комплекс дополнительных услуг		о		
	Цены на топливо и услуги			о	
	Число потребителей продукции		о		

Более того, значимым факторов в конкурентной борьбе является наличие удобного расположения по трассе Дон–М4. Для предприятия, действующего на рынке топливной продукции наилучшей стратегией бизнеса является продуктовая дифференциация, к которой относятся такие направления, как: высокое качество; дополнительные виды продукции, а также высокое качество обслуживания. Проведенный анализ относительного преимущества в конкуренции показал наличие слабых мест в деятельности АЗС 114, а именно полное отсутствие маркетинговой политики, неопределенную стратегию дальнейшего развития, среднее качество топлива в соответствии с нормами, слабый комплекс дополнительных услуг, чем в значительной степени ООО «ЛУКОЙЛ Югнефтепродукт» (АЗС 142) п.Ольгинка и ООО «Газпромнефть» (АЗС 189) п.Джубга опережают АЗС 114 по вышеуказанным критериям.

Таким образом, хоть, ПАО НК Роснефть (АЗС 114) п.Агой уступает своим конкурентами, но преимущества все же есть, но они небольшие и выражены в следующих параметрах: ценовая политика продукции ниже, наличие мотеля на 15 номеров, наличие автомойки, которые удовлетворяют условиям планируемого производства. По среднему баллу конкурентоспособности товара нефтепродуктообеспечения, нормативное значение которого должно быть равно 1, ПАО НК Роснефть (АЗС 114) п. Агой превышает своих конкурентов по всем видам оценочной категории. Нельзя не



отметить, что именно индексы конкурентоспособности позволяют определить степень удовлетворения потребностей покупателей по сравнению с какой-либо базой. Полученные в ходе анализа значения, свидетельствуют о том, что желания потребителей удовлетворены качеством услуг ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт» на 86 %, а значит конкурентоспособность продукции исследуемой АЗС по сравнению с конкурентами почти на 3 % выше.

После проведенного анализа на первом и втором этапах выяснилось, что ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт» осуществляет более конкурентоспособные услуги на рынке нефтепродуктообеспечения, как Туапсинского района, так и региона в целом по сравнению с продукцией основных конкурентов: ООО «ЛУКОЙЛ Югнефтепродукт» и ООО «Газпромнефть», что обусловлено, главным образом, продажей по более благоприятным для потребителей ценам и видам обслуживания.

Как считает в своем учебном пособии Лобова Р.Н.: «Выявив ближайших конкурентов, необходимо исследовать, что движет ими и их действиями. При анализе необходимо изучить характеристики и возможности конкурентов. Этот анализ имеет исключительно важное значение, поскольку раскрывает источники и уровень конкурентных преимуществ, достигнутый потенциал и способность его реализовать» [13,с.109].

Для покупателей нефтепродуктов всё большее значение имеет наличие у предприятий - продавцов сертификатов на соответствие качества продукции международным стандартам.

Что касается природной среды – это природные ресурсы, используемые как сырье для производства, и экология, на которую оказывает воздействие любая деятельность человека, в том числе маркетинговая, то, несмотря на ограниченность природного ресурса, используемого в качестве сырья для производства товарной продукции, дефицита в данном природном ресурсе

ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт не будет испытывать ещё очень долго, следовательно, большого влияния природная среда не оказывает, а вот деятельность ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт, наоборот, может привести к серьёзным негативным изменениям природной среды: разлив топлива, взрыв АЗС, да и сам процесс потребления товарной продукции предприятия, всё это приводит к ухудшению экологии.

### **2.3 Исследование стратегий развития на исследуемом объекте**

По результатам проведенного анализа, стратегия рассматриваемого предприятия направлена на интеграцию расширения сферы деятельности в области нефтепродуктообеспечения и затрагивает напрямую решение наиболее слабых позиций, к которым относятся заниженное качество бензина, высокая долговая нагрузка, неблагоприятная инвестиционная политика, большая конкуренция на рынке сбыта и неконтролируемый рост затрат с связи с большой инфляцией.

Для решения наиболее важных в сфере деятельности остановимся на таких слабых нишах, как качество продукции и совершенствование конкурентоспособности.

С целью исключения наиболее слабых позиций на рынке нефтепродуктообеспечения ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114» рассмотрим стратегии развития, которые использует предприятие на сегодняшний день.

Анализ системы развития на перспективу на рассматриваемом предприятии в первую очередь охватывает этап формирования решений, который начинается с выполнения процедуры анализа проблемной ситуации. Благодаря результатам анализа, формируется каталог проблем, наиболее важных и кардинальных для ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт. Для ранжирования перечня по степени важности используется метод экспертных

оценок, которые фиксируются в таблицах и отражают проблемные ситуации, существующие на предприятии нефтепродуктообеспечения (табл. 2.5).

**Таблица 2.5**

**Экспертные оценки проблемных ситуаций ПАО НК Роснефть  
Кубаньпродукт<sup>5</sup>**

проблемы	№ эксперта					Среднее значение	Ранг
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5		
Качество продукции	4	2	3	2	4	3,0	4
Высокая долговая нагрузка	4	5	5	3	5	4,4	1
Квалификация персонала (работников АЗС)	5	4	3	4	4	4,0	2
Высокие затраты на энергоресурсы	3	4	4	5	3	3,8	3
Низкая скорость продвижения новых технологий от этапа коммерческого предложения до промышленного применения	3	1	3	4	2	2,6	5

Количественная оценка (от 1 до 5 баллов, где 5 – наибольшая значимость, 1 – наименьшая)

В качестве экспертов выступают члены независимого Экспертного совета ОАО «НК «Роснефть»», существующего в компании специально для выработки рекомендаций в сфере производственной, научно-технической, крупной инновационной и инвестиционной деятельности:

Эксперт 1 – член Комитета по стратегиям

Эксперт 2 – член Комитета по бюджету и аудиту

<sup>5</sup> Таблица составлена автором по материалам экспертных оценок ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт

Эксперт 3 – член Комитета по ИТ, связи и метрологии

Эксперт 4 – член Комитета по техническому контролю

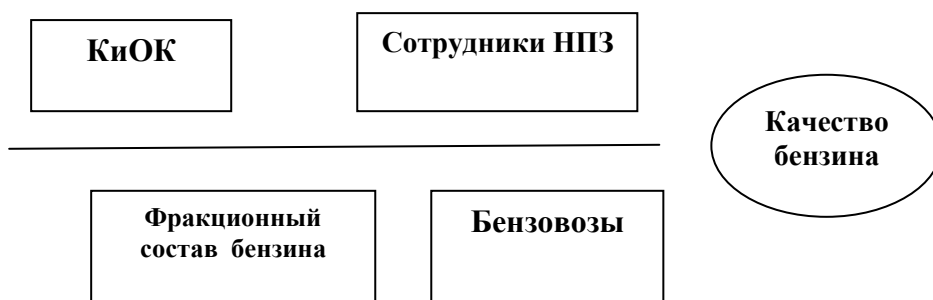
Эксперт 5 – член Инвестиционного комитета

Таким образом, наиболее значимая проблема, существующая на данный момент и оказывающая негативное влияние на работу – снижение качества топлива. Для определения мер по превращению слабых позиций на рынке в сильные стороны необходимо выявить потенциальные факторы, действие которых вызывает общий эффект. Одним из методов анализа наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей является графический способ исследования, а именно схема Исикавы («рыбий скелет»), описанная Дуткан Р.Т. и Виханским О.С. в учебном пособии «Управление изменениями» [6, с.167].

Данная методика применяется при разработке и непрерывном совершенствовании продукции. Диаграмма Исикавы - инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем. Целью методики является изучение, отображение и обеспечение технологии поиска истинных причин рассматриваемой проблемы для эффективного их разрешения. Причинно-следственная диаграмма - это ключ к решению возникающих проблем. Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести по уровневый поиск первопричины.

В соответствии с известным принципом Парето, среди множества потенциальных причин (причинных факторов, по Исикаве), порождающих проблемы (следствие), лишь две-три являются наиболее значимыми, их поиск и должен быть организован. Разработанная диаграмма Исикавы для конкретно выделенной ключевой проблемы представлена на рис. 2.1. Итак, в качестве факторов первого уровня выделяются: финансовая политика всей компании «Роснефть», результаты нефтеперерабатывающей и нефтедобывающей

деятельности и факторы внешней среды. Если поставить результаты экспертных оценок, то диаграмма примерно будет выглядеть следующим образом (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Диаграмма Исикавы касательно АЗС 114<sup>6</sup>**

Из рис.2.1 отчетливо видна связь возникающей проблемы и следственная связь ее возникновения: качество бензина должно быть в соответствии с нормативно-технической документацией по качеству бензинов (ГОСТами на показатели качества и методы их определения), которое подвергается оценке лабораторным способом – КиОК (контроль и оценка качества топлива). Далее топливо подвергается исследованию на фракционный состав относительно марки бензина: отсутствие воды, соответствие плотности, минимальное наличие водорастворимых кислот и щелочей. Особую роль в соответствии с нормативными показателями топлива играют работники НПЗ, осуществляющие заправку бензовозов топливом для доставки на АЗС.

Таким образом, качество доставляемого топлива полностью зависит от лабораторных анализов и от сотрудников НПЗ, т.е. в итоге получаемое качество либо полностью соответствует, либо представляет определенную угрозу для автотранспортного средства [4,с. 267]. Остановимся более детально на Стратегии ST и проанализируем результаты, полученные от независимого лабораторного заключения бензина марки Аи-92 на АЗС 114 (п.Агой), АЗС 142 (п.Ольгинка) и АЗС 189 (п.Джубга) в приложении 1 бакалаврской работы. По результатам проведённого исследования, было установлено, что образцы

<sup>6</sup> Рисунок составлен автором на основании экспертных оценок

исследуемого бензина с обоих АЗС не содержат в своём составе воду. В исследуемом образце бензина АЗС 142 была обнаружена примесь дизтоплива, в остальных образцах не обнаружено содержание масел. Уровень рН соответствует стандарту. В бензине АЗС 142 обнаружено содержание смол, что не соответствует стандарту. Что касается содержания воды, то он был обнаружен при первой пробе от 20.02.2016 года в бензине АЗС 114 и АЗС 189. При визуальном осмотре не обнаружено наличие взвешенных или осевших на дно твердых частиц. Это является положительным показателем качества бензина. По результатам проведённого исследования, было установлено, что образцы исследуемого бензина с обоих АЗС не содержат в своём составе воду. В исследуемом образце бензина АЗС 142 была обнаружена примесь дизтоплива, в остальных образцах не обнаружено содержание масел. Уровень рН соответствует стандарту. В бензине АЗС 142 обнаружено содержание смол, что не соответствует стандарту. Что касается содержания воды, то он был обнаружен при первой пробе от 20.02.2016 года в бензине АЗС 114 и АЗС 189. При визуальном осмотре не обнаружено наличие взвешенных или осевших на дно твердых частиц. Это является положительным показателем качества бензина. Таким образом, благодаря применению SWOT-модели удалось не только систематизировать разрозненные представления об ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114» и ее конкурентном окружении, но и выявить альтернативные управленческие решения. Для окончательного выбора между всеми отображенными вариантами развития событий в организации необходимо сопоставить как получаемый в результате принятия решения эффект, так и возможные затраты на его реализацию. Дальнейшее сравнение вариантов по количественному и качественному критериям, возможно осуществить с помощью других эффективных методик экономического и системного анализа в следующей главе бакалаврской работы.

### **Глава 3 Совершенствование системы планирования ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114»**

В настоящее время многие организации начинают понимать роль концепции планирования и пытаются использовать его методы в своей деятельности. Однако в России стратегическое планирование не нашло еще достаточно значимого применения. Одна из причин этого заключается в том, что приемы самой системы планирования, используемые в зарубежной практике, не приспособлены к отечественной экономике, и, как следствие, результаты их использования становятся не всегда удовлетворительными.

В данной бакалаврской работе был использован наиболее популярный метод анализа внешней и внутренней среды - SWOT-анализ, который помог выявить возможные варианты дальнейшего развития ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114», а именно: стратегия устойчивого роста качества продукта нефтеобеспечения и развития вертикальной интеграции.

Проанализировав внешние опасности и новые возможности, приведя в соответствие с ними внутреннюю структуру, руководство организации приступает к выбору стратегии. Выбор стратегии – центральный момент системы управления (табл. 3.1).

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На практике эти этапы трудно разделять, так как они представляют собой разные уровни единого процесса анализа. Однако при этом используются разные методы.

Таким образом, в ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114» необходимо разработать следующие мероприятия по совершенствованию деятельности:

- открыть при АЗС специализированный автомагазин;

- разработать кредитную политику, для автовладельцев, авто-организаций, пользующихся топливом компании;
- разработать рекламную кампанию предприятия с целью стимулирования сбыта (привлечение большего числа постоянных клиентов).

**Таблица 3.1**

**Описание альтернативных решений<sup>7</sup>**

<b>Название стратегии</b>	<b>Цель</b>	<b>Управленческое решение</b>	<b>Ожидаемый эффект</b>
<b>Стратегия SO</b>	Расширение производства	Увеличение доходов компании через участие в международных проектах	Наибольшая доля ожидаемой доходности в структуре SWOT-матрицы в совокупности с большими ресурсными затратами
<b>Стратегия WO</b>	Модернизация управления инвестиционным взаимодействием	Снижение долговой нагрузки через повышение инвестиционной привлекательности, улучшение качества контактов с инвесторами	Короткий временной отрезок между разработкой проекта и получением результата от его внедрения, сравнительно небольшие финансовые затраты, наличие компетентных кадров, способных реализовать проект
<b>Стратегия ST</b>	Снижение издержек компании и повышение качества продукции (услуг)	Уменьшение расходной части бюджета компании через сокращение затрат на транспортировку, энергозатрат и т.д.	Уровень результативности проекта ниже среднего, оптимальная скорость получения результата

<sup>7</sup> Шапиро В.Д. Инвестиционный анализ и проектирование. – М.:ИНФРА-М,2014. – 216 с.



**Окончание таблицы 3.1**

<b>Стратегия WT</b>	Оптимизация управления рисками	Создание программ по повышению качества службы управления рисками	Небольшие показатели результативности, но и сравнительно низкий уровень расходности мероприятий
---------------------	--------------------------------	---	---

Составим характеристику реализации основных видов нефтепродуктов на АЗС 114 в сравнении с основным конкурентом АЗС 142 (ООО «ЛУКОЙЛ Югнефтепродукт») в табл. 3.2.

**Таблица 3.2**

**Характеристика реализации основных видов нефтепродуктов в АЗС 114 в сравнении с АЗС 142<sup>8</sup>**

Вид продукции	Год	Емкость рынка нефтепродуктов, тыс. тонн	Продажи АЗС 114 тыс. тонн	Продажи АЗС 114, %	Продажи ведущего конкурента АЗС 142, тыс. тонн
Продажа бензина ФОРА -95	2014	23 408,2	6 640,2	28,4	2 663,9
	2015	23 455,0	6 554,5	28,0	2 605,3
Продажа бензина ИА-92	2014	44 248,8	14 430,4	32,6	8 189,0
	2015	45 576,3	14 719,0	32,3	7 881,8
Продажа дизельного топлива	2014	6 154,8	450,6	7,3	1 328,7
	2015	6 653,3	370,4	5,6	1 368,6
Продажа бензина АИ-95	2014	40 618,4	14 250,4	35,0	7 386,9
	2015	42 040,0	14 706,4	34,9	7 032,4

<sup>8</sup> Таблица составлена автором работы в период проводимых исследований

Создание объективных предпосылок для последующего развития компании в таких направлениях как:

- увеличение объема продаж наиболее лидирующих видов топлива: АИ-92 и АИ -95;
- действия по снижению общей себестоимости услуг;
- удовлетворение потребностей населения в качественном и относительно дешевом обслуживании;
- завоевание авторитета, то есть обеспечение стабильного положения фирмы на рынке;
- обеспечение окупаемости собственного капитала.

Миссия проекта – обеспечить клиентов необходимым топливом, снижение времени обслуживания автомобиля, обеспечение клиентов дополнительными услугами в любой время суток за разумную цену.

Цели направлены на получение обозначенных миссией результатов:

- приобретение более качественного и удобного в использовании и обслуживании оборудования;
- организация своевременного обслуживания оборудования;
- организация своевременных поставок качественного топлива;
- реконструкция части здания АЗС под магазин, в котором будет осуществляться реализация авто-принадлежностей.

Рассмотрим критерии достижения целей проекта в табл. 3.3.

**Таблица 3.3**

**Критерии достижения целей проекта<sup>9</sup>**

Цель	Критерий достижения цели
Магазин	Реконструкция части здания АЗС под магазин и установка необходимого оборудования
Обеспечение своевременного обслуживания оборудования	Бесперебойная работа оборудования и отсутствие нареканий клиентов

<sup>9</sup> Таблица составлена автором работы в ходе проводимых исследований

**Окончание таблицы 3.3**

Обеспечение бесперебойных поставок топлива и продуктов питания	Бесперебойная поставка топлива, автопринадлежностей и продуктов питания, отсутствие нареканий клиентов
Привлечение клиентов	Не менее 1000 клиентов в день
Получение прибыли	Прибыль порядка 6 млн. руб. в год

Для реализации проекта реконструкции АЗС 114 необходимо закупить оборудование и оплатить монтажные, строительные и отделочные работы. В табл. 3.4 представлен предварительный расчет затрат для АЗС 114.

**Таблица 3.4**

**Предварительный расчет затрат на мероприятий по совершенствованию  
АЗС 114<sup>10</sup>**

Наименование	Стоимость, руб.
Строительные работы по реконструкции части здания АЗС под автомагазин	270000
Отделочные работы	100000
Расходный материал для отделки помещения под магазин	50800
Оборудование для магазина	100000
Топливораздаточные колонки Encore 500 («Анкор 500») (2 шт)	738000
Электроника для ТРК	27000
Система компьютерной и телефонной сети для магазина	37800
Информационное табло	11200
<b>Итого по АЗС</b>	<b>1 334 800</b>

За счет того, что к АЗС будет прикреплен автотехнический магазин и увеличится количество колонок под заправку топливом марки АИ -92 и АИ -95, все это позволит привлечь клиентов, а, следовательно, увеличится валовый

<sup>10</sup> Таблица составлена автором работы в ходе проводимых исследований

объем продаж. Сумма расходов по инвестиционному проекту составит более 1 млн.руб., что в итоге позволит возрасти валовой прибыли на 15% и компенсировать издержки по инвестиционному проекту. Так как валовая прибыль возрастет на 15%, следовательно, прибыль АЗС будет составлять  $8\ 398,7 + 15\% = 9\ 658,5$ , а, следовательно, период окупаемости будет составлять примерно 2,5 года. Далее перейдем к рассмотрению вопроса разработки кредитных условий для эффективного существования автозаправочной станции. Это поможет привлечь внимание многих транспортных организаций и заключить с ними договора на предоставление любого вида топлива, которое им необходимо для работы. Система кредитных условий будет включать в себя ряд элементов:

1) Срок предоставления кредита (кредитный период) характеризует предельный период, на который покупателю предоставляется отсрочка платежа за реализованную продукцию. Период оборачиваемости дебиторской задолженности составляет 30 дней. Снижение этого срока стимулирует объем продаж, однако увеличивает сумму финансовых средств, инвестированных в дебиторскую задолженность. Поэтому расчёт оптимальной продолжительности кредитного периода основан на сопоставлении дополнительных доходов, полученных в результате роста объёма продаж, и затрат на финансирование и обслуживание возросшей дебиторской задолженности.

2) Размер предоставляемого кредита (кредитный лимит) характеризует максимальный предел суммы задолженности покупателя по предоставляемому товарному (коммерческому) или потребительскому кредиту. Кредитный лимит для каждого клиента определяется индивидуально, в результате анализа его кредитоспособности. При получении заявки на кредит необходимо проверить кредитоспособность клиента.

В зависимости от результатов анализа всех клиентов можно разделить на группы. От того, в какую группу попадет клиент, будет зависеть лимитный кредит. В табл. 3.5 рассмотрена группировка дебиторов по категориям риска.

3) Стоимость предоставления кредита характеризуется системой скидок при осуществлении немедленных расчётов за приобретенное топливо.

Система скидок подразумевает, что если покупатель оплачивает товар до истечения определенного договором срока, то он сможет воспользоваться скидкой с цены и снизить свои расходы.

Принимая решение, воспользоваться предоставляемой скидкой и оплатить поставленную продукцию до указанной в договоре даты, даже если для этого придется воспользоваться банковским кредитом, или дотянуть до последнего дня и потерять скидку, организации-покупателю необходимо сопоставить «цену отказа от скидки» со стоимостью банковского кредита, взвесив, таким образом, издержки альтернативных возможностей.

**Таблица 3.5**

**Группировка дебиторов по категориям риска<sup>11</sup>**

Категория	Уровень платежеспособности	Средний срок оплаты, дней	Вероятность риска	Баллы	Класс кредитоспособности
1	Высокий	10	Нерискованная сделка	100	I
2	Хороший	15	Минимальный риск	80 –90	II
3	Средний	30	Средний риск	50-65	III
4	Низкий	60	Высокий риск	30-40	IV
5	Очень низкий	90	Полный риск	0 - 29	V

Например, клиент «А» (п.1,2), регулярно пользуется кредитом предприятия, гасит задолженность вовремя, а иногда и раньше. Такому клиенту можно выдать неограниченный кредит, так как риск не возврата - минимальный

<sup>11</sup> Таблица составлена автором работы в период проведения исследования

(ограничение на стоимость кредита можно наложить в размере 80% от стоимости капитала заемщика), это клиент, которому кредит может быть предоставлен в максимальном объеме. Клиент «Б», относится к III группе (п.3), имеет средний уровень платежеспособности. Такому клиенту кредит может быть предоставлен в ограниченном объеме (не более 50% от стоимости капитала заемщика), определяемом уровнем допустимого риска не возврата долга.

Клиент «В», относится к IV группе (п.4), имеет низкий уровень платежеспособности и риска не возврата долга. Такому клиенту нужно наложить ограничение по выдаче кредита. Клиент «Г» относится к V группе (п.5), имеет очень низкий уровень платежеспособности и высокий риск не возврата долга. Такому заемщику можно выдать минимальный кредит (не более 5% от стоимости капитала заемщика) либо отказать, это клиент, которому кредит не предоставляется (при недопустимом уровне риска не возврата долга).

Если результат превысит ставку банковского процента, то организации-покупателю целесообразно обратиться в банк за кредитом и оплатить топливо в течение льготного периода. Иначе – выгоднее оплатить товар в соответствии со сроком, указанным в договоре. Расчёт цены отказа от скидки представлен в табл. 3.6.

**Таблица 3.6**

**Расчет цены отказа от скидки при покупке топливной продукции<sup>12</sup>**

Период	Цена скидки					
	1%	2%	3%	4%	5%	6%
30 дней	18,2	18,4	18,6	18,8	19,0	19,2
60 дней	7,27	7,34	7,42	7,50	7,57	7,65

<sup>12</sup> Таблица составлена автором работы в период исследования

Цена отказа от скидки рассчитывается по формуле:

$$\text{ЦОск} = \frac{\text{ЦС} * 100 * 360}{100 - \text{ЦС} - \text{СПк} - \text{СДск}} \quad (3.1)$$

$$100 - \text{ЦС} - \text{СПк} - \text{СДск} \quad (3.2)$$

где, ЦОск – цена отказа от скидки, в %;

ЦС – размер ценовой скидки, в %;

СПк – срок предоставления кредита, в днях;

СДск – срок действия скидки, в днях.

При рассмотрении табл.3.6 можно сделать вывод, что цена со скидкой от 1% до 6% на 30 дней больше банковского процента, т.е. выгоднее воспользоваться предложением продавца, а именно предложением ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114», т.к. отказ от скидки обойдется дороже на:

- при скидки в 1% на 3,2% процентных пункта (18,2%-15%);
- при скидки в 2% на 3,4% процентных пункта (18,4%- 15%);
- при скидки в 3% на 3,6% процентных пункта (18,6%-15%);
- при скидки в 4% на 3,8% процентных пункта (18,8%-15%);
- при скидки в 5% на 4,0% процентных пункта (19%-15%);
- при скидки в 6% на 4,2% процентных пункта (19,2%-15%).

Из представленного расчета видно, что чем дольше покупатель не оплачивает счёт, тем меньше для него стоимость такого кредита. Однако задержка платежа чревата явными (пени, штрафы) и неявными (потеря репутации, снижение рейтинга) издержками.

Система штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств покупателями предусматривает соответствующие пени, штрафы, неустойки. Размеры этих штрафных санкций полностью возмещают все финансовые потери организации-кредитора (потерю дохода, инфляционные потери, возмещение риска снижения уровня платёжеспособности и другие).

Если явные издержки составляют  $R$  процентов в день от суммы платежа за каждый день просрочки, а число дней просрочки равняется  $x$ , то величина такого ущерба для покупателя может быть выражена линейной функцией от числа дней. Из табл. 3.7 видно, что с увеличением процента штрафа увеличивается и величина самого штрафа. Совместив графики скидок и штрафных санкций, можно получить оптимальный период предоставления скидок. Оптимальное значение находится в точке пересечения прямых скидок и штрафов. В данном случае оптимальным является применение скидки 3% и штрафа в размере 1%. Рассчитаем сумму штрафных санкций по формуле для штрафов в размере 0,2%, 04%, 06%, 0,8%, 1%. И результаты отобразим в табл. 3.7.

**Таблица 3.7**

**Расчет величины штрафных санкций<sup>13</sup>**

Число дней после окончания действия скидки	Величина штрафа				
	0,2%	0,4%	0,6%	0,8%	1%
10	2	4	6	8	10
20	4	8	12	16	20
30	6	12	18	24	30
40	8	16	24	32	40
50	10	20	30	40	50
60	12	24	36	48	60

<sup>13</sup> Таблица составлена автором работы



## Заключение

Задачей любого предприятия на современном этапе является повышение его конкурентоспособности. Это связано с ужесточением конкурентной борьбы и резким ограничением внешних факторов. Данная ситуация приводит к отсутствию возможностей для роста бизнеса, выхода его на новые рынки, диверсификации и снижению, в конечном итоге, его конкурентоспособности. В этих условиях необходимо наладить самонастраивающуюся систему бизнеса, способную адекватно и своевременно реагировать на воздействия окружающей среды во всех областях.

Планирование охватывает все основные сферы его производственно-хозяйственной деятельности — сбыт, финансы, производство, закупки, научные и проектные разработки, которые тесно взаимосвязаны. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

В последнее время исследования по вопросам стратегического планирования и управления приобретают масштабный характер. Существует множество подходов для применения планирования на практике, однако имеющаяся литература пока не дает законченного системного представления об указанной проблемной области, а также методического инструментария, необходимого для практической работы специалистов на российских предприятиях нефтяной промышленности. Для исследования теоретической базы и методов заявленной темы была изучена литература по стратегическому планированию и управлению следующих авторов: Ковалева А.И., Войленко В.В., Пешковой Е.П., Попова В.М., Капустиной Н.И., Беляева С.Г., Кошкина В.И., Заутер-Закса С, Уткина Э.А. В отдельную третью группу выделены

исследования Алекперова В.Ю. Амиян Т.В. Малышева Ю.М. Брюгемана А.Ф., Хамадуллина А., Кочеткова А., Шарифова В.С. и др.

За объект исследований было взято ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114». Как известно автозаправочная станция предназначена для заправки транспортных средств нефтепродуктами.

Как показал анализ деятельности автозаправочного предприятия на АЗС 114 осуществляются следующие технологические процессы: прием, хранение, отпуск и учет количества нефтепродуктов. АЗС 114, расположенная в п.Агой Туапсинского района эксплуатируется в соответствии с требованиями к средствам измерения, противопожарным мероприятиям, экологической и санитарной безопасности, охране труда.

На основании проведенного анализа состояния деятельности рассматриваемого предприятия сферы нефтепродуктообеспечения можно сделать **следующие выводы:**

во-первых, на АЗС 114 выручка в 2014 году уменьшилась на 6408 тыс. руб., по сравнению с 2013 годом, но уже в 2015 году наблюдается увеличение выручки на 9630 тыс. руб., что составляет 18,02 %. Увеличение выручки вызвано, в первую очередь, увеличением себестоимости и пуском в эксплуатацию резервуарного парка ООО «НК «Туапсинский НПЗ». Чистая прибыль в 2014 году составила 343 тыс. руб., а к 2015 году выросла более чем в 6 раз. Рентабельность продаж к 2015 году выросла с 7,8% до 18,5%. Проведенный анализ говорит о том, что АЗС в 2015 году значительно повысило эффективность своей деятельности, что является положительной тенденцией.

во-вторых, остается актуальной проблема конкуренции и конкурентоспособности. Основными конкурентами рассматриваемого предприятия являются компании ООО «ЛУКОЙЛ - Югнефтепродукт» и ООО «Газпромнефть», которым ПАО НК Роснефть уступает в объеме реализации продукции почти в 2,5 раза. Данный факт можно прокомментировать лишь тем,

что владельцы автотранспортных средств не доверяют качеству продукции и не удовлетворены качеством и номенклатурой дополнительных услуг.

в-третьих, нельзя не акцентировать внимание на сервисе и качестве АЗС, которая способна удовлетворить даже самого взыскательного клиента. В своей работе АЗС 114 на протяжении многих десятилетий делает ставку на индивидуальный подход к клиенту: вежливый и предупредительный персонал, высокотехнологичное оборудование, которое гарантирует точность налива топлива и отвечает самым требовательным экологическим стандартам.

Рассматривая и анализируя проекты развития ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114, были выделены основные задачи стратегического направления:

- укрепление позиций на нынешнем рынке и приобретение новых рынков;
- оптимизация планирования и управления различными аспектами внутрипроизводственной деятельности;
- снижение неоправданных расходов и внутрипроизводственных потерь.

Посредством диаграммы Исикавы был обработан экспертный анализ качества бензина. Известно, что топливо должно быть в соответствии с нормативно-технической документацией по качеству бензинов (ГОСТами на показатели качества и методы их определения), которое подвергается оценке лабораторным способом – КиОК (контроль и оценка качества топлива). Особую роль в соответствии с нормативными показателями топлива играют работники НПЗ, осуществляющие заправку бензовозов топливом для доставки на АЗС.

Таким образом, качество доставляемого топлива полностью зависит от лабораторных анализов и от сотрудников НПЗ, т.е. в итоге получаемое качество либо полностью соответствует, либо представляет определенную угрозу для автотранспортного средства. Логическим продолжением, позволяющим связать

воедино факторы внутренней и внешней среды предприятия, процесс устранения проблемной ситуации и непосредственно ключевое направление всей деятельности компании, является построение расширенной SWOT-матрицы, включающей в себя различные стратегические альтернативы

В ходе проводимой работы был изучен процесс выбора стратегии, который состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На практике эти этапы трудно разделять, так как они представляют собой разные уровни единого процесса анализа. Однако при этом используются разные методы.

Таким образом, в ООО «Краснодарская нефтебаза филиал ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт Туапсинский Цех Маз 114» необходимо разработать следующие мероприятия по совершенствованию деятельности:

- открыть при АЗС специализированный автомагазин;
- разработать кредитную политику, для автовладельцев, авто-организаций, пользующихся топливом компании;
- разработать рекламную кампанию предприятия с целью стимулирования сбыта (привлечение большего числа постоянных клиентов).

Для совершенствования управления АЗС 114 **были предложены** практические рекомендации. На основе портфельного анализа выяснилось, что АИ-95, АИ-92 и А-80 являются экономически-прибыльным топливом. Так же были разработаны мероприятия по реконструкции АЗС, по стимулированию сбыта. На основании составленной матрицы БГК и проанализировав основные позиции на рынке нефтепродуктообеспечения разработан план совершенствования стратегического планирования АЗС 114 ПАО НК Роснефть Кубаньпродукт. Создание объективных предпосылок для последующего развития компании в таких направлениях как:

- увеличение объема продаж наиболее лидирующих видов топлива: АИ-92 и АИ -95;
- действия по снижению общей себестоимости услуг;

- удовлетворение потребностей населения в качественном и относительно дешевом обслуживании;
- завоевание авторитета, то есть обеспечение стабильного положения фирмы на рынке;
- обеспечение окупаемости собственного капитала.

Для реализации проекта реконструкции АЗС 114 **рекомендовано** закупить оборудование и оплатить монтажные, строительные и отделочные работы. По представленному в работе предварительному инвестиционному бюджету сумма расходов составит более 1 млн.руб., что в итоге позволит возрасти валовой прибыли на 15% и компенсировать издержки по инвестиционному проекту. Так как валовая прибыль возрастет на 15%, следовательно, прибыль АЗС будет составлять  $8\ 398,7 + 15\% = 9\ 658,5$ , а, следовательно, период окупаемости будет составлять примерно 2,5 года.

Был так же рассмотрен вопрос разработки системы кредитных условий для эффективного существования автозаправочной станции, что должно привлечь внимание многих транспортных организаций на заключение с ними договоров на предоставление любого вида топлива, которое им необходимо для работы.

Подводя итог сказанному нельзя не подчеркнуть, что именно стратегическое планирование дает возможность руководителям компаний 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 и процветания.

## Список использованной литературы

1. Абдрамишвили Г.Г. Планирование: учеб.пособие.- М.: Наука – спектр, 2015. – 391 с.
2. Аныпин В.М. Стратегическое планирование на предприятии. - М.: Наука –спектр, 2015. – 403 с.
3. Герчикова И.Н., Велик Д.Г. Управление организационными изменениями: учеб.– М.: Московский издательский дом, 2014. – 573 с.
4. Грабовой П.Г. Планирование на предприятии: учеб.- М.: Гелла-Принт,2012. – 619 с.
5. Годин А.М. Маркетинг.- М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2010. -408 с.
6. Дуткан Р.Т., Виханский О.С. Управление изменениями: учеб.пособ. – М.:Мысль,2015.- 192 с.
7. Дуо О.О. Стратегический менеджмент. – М.:Спектр,2014. – 409 с.
8. Кабушкин Н.И. Менеджмент. – Мн.: БГЭУ,2012. -734 с.
9. Ковалева А.И., Войленко В.В. Маркетинг на предприятии нефтяной промышленности. – М.:НПС, 2015. – 281 с.
10. Котлер Ф., Армстронг Г.Основы маркетинга. М.: Мысль, 2012.-822 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг. - М.:Финпресс, 2013. – 730 с.
12. Капустина Н.И., Томаров К.Е. Маркетинг на предприятии.- М.: Статинформ, 2015. - 291 с.
13. Лобова Р.Н. Основы маркетингового анализа. Справочник для маркетолога. – Спб.: Питер, 2011. – 733 с.
14. Линк А., Шуль Б.Д. Маркетинговые исследования в нефтедобывающей отрасли. – Р-н-Д.:Рунова, 2011. – 521 с.
15. Мукалова Е.И. Стратегическое планирование на предприятие: учеб. – М.:Мысль, 2011. – 1073 с.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.:Наука, 2011. – 688 с.

17. Панкратов Ф.Г., Баженов Ю.К., Серегина Т.М., Шахурин В.Г. Маркетинговая деятельность на предприятии нефтедобывающей отрасли: учеб. – М.: Маркетинг, 2012. – 542 с.

18. Портер М. Конкурентоспособность / Пер. с англ. Романовой К.Н. – М.:ИМПЭ,2010.- 611 с.

19. Русиянов Ф.П., Фаткин Л.Д. Менеджмент в системе рыночных отношений нефтеперерабатывающей промышленности. - М.: ИНФРА - М,2011. – 580 с.

20. Рекеда Я.А., Карасева А.В. Планирование. – М.: Наука,2011. – 433 с.

21. Сухоногова В.Д., Малышев Ю.М. Планирование на предприятии: учеб. – М.:Наука, 2011. – 784 с.

22. Смит А. Конкурентоспособность: основные методы / Пер с англ. Страхова К.К. – М.:Наука, 2011. – 398 с.

23. Таран В.А., Хруцкий В.Е. Стратегическое планирование. - М.: Росэкспертиза, 2015. – 411 с.

24. Шапарь В.Д. Инвестиционный анализ и проектирование хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА –М, 2015. – 800 с.

25. Юданов А.Ю. Стратегическое планирование: учеб. – М.: Дело, 2014. –674 с.

**Техническая характеристика бензина марки Аи -92**

Марка	АИ-92
Октановое число, не менее: моторный метод	82,5
Октановое число, не менее: исследовательский метод	91,0
Содержание свинца, г/дм <sup>3</sup> , не более	0,010
Содержание марганца, мг/дм <sup>3</sup> , не более	18
Содержание фактических смол, мг /100 см <sup>3</sup> , не более	5,0
Индукционный период бензина, мин, не менее	360
Массовая доля серы, %, не более	0,05
Объемная доля бензола, %, не более	5
Испытание на медной пластине	Выдерживает, класс 1
Внешний вид	Чистый, прозрачный
Плотность при 15 °С, кг/м <sup>3</sup>	725-780

**Определение цвета и состава исследуемой марки бензина**

АЗС	Цвет		Оптическая плотность	температура
	Проба 1	Проба 2		
АЗС 114	Темно-желтый	Светло-желтый	735° С *кг/м <sup>3</sup>	17 °
АЗС 142	Светло-желтый	Прозрачный	737 ° С *кг/м <sup>3</sup>	18 °
АЗС 189	Светло-желтый	Светло-желтый	735° С *кг/м <sup>3</sup>	17 °

**Определение примесей бензина «на ощупь»**

Название АЗС	I проба	II проба
АЗС 114	чистый продукт сушит кожу	образовалось белое пятно
АЗС 142	образовалось белое пятно	образовалось белое пятно
АЗС 189	чистый продукт сушит кожу	образовалось белое пятно



**Окончание приложения 1****Содержание воды в бензине**

Название АЗС	Окрашивание	
	I проба (20.02.2016)	II проба (25.02.2016)
АЗС 114	присутствует	отсутствует
АЗС 142	отсутствует	отсутствует
АЗС 189	присутствует	отсутствует

**Наличие смол в исследуемых образцах**

Название АЗС	Наличие смол	
	I проба (20.02.2016)	II проба (25.02.2016)
АЗС 114	Отсутствуют, оттенок беловатый.	Отсутствуют, оттенок беловатый. Сильная вспышка.
АЗС 142	Присутствуют, оттенок в радужном цвете.	Присутствуют, оттенок в радужном цвете. Слабо горит.
АЗС 189	Присутствуют, оттенок в радужном цвете.	Присутствуют, оттенок в радужном цвете. Слабо горит.

**Наличие Значения рН в исследуемых образцах**

Название АЗС	Значение рН	
	I проба	II проба
АЗС 114	отсутствует	отсутствует
АЗС 142	отсутствует	отсутствует
АЗС 189	отсутствует	отсутствует

Технические характеристики топливозаправочной аппаратуры Колонка

A3C Encore 500S

Ценовой сегмент	Средний
Базовый материал корпуса	Сталь с порошковым напылением толщиной 1.5 мм, передние панели с поликарбонovým и виниловым покрытием
Корпус из нержавеющей стали	Опция
Макс. кол-во сортов	4
Макс. кол-во шлангов	8
Максимальная производительность, л/мин	120
Базовые пистолеты	OPW
Базовые шланги	Good Year
Электроника	Sandpiper-1 (модификация США)
Базовый протокол	2-wire
Протокол IFSF	Опция
Калибровка ГРК	Электронная
Базовый сумматор	Электронный
Электронно-механический сумматор	Опция
Базовый объеммер	C+
Шнековый объеммер Ecometer	Опция
Механизм сматывания шлангов	Нет
Максимальная длина шланга, м	3,5
Сателлитное исполнение ГРК	Опция
Система газозаврата	Опция
Отпуск сжиженного газа	Нет
Отпуск сжатого газа	Нет
Интеграция в ГРК модуля оплаты	Опция (карты и банкноты)
Габаритные размеры (Ш x Г x В), мм, не более	1300 x 951 x 2450
Масса, кг, не более	510



Рис. Колонка A3C Encore 500S

