

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

АНОХИНА НАТАЛЬЯ ЭЛЬЧИНОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ
АО «КРАСНОЯРСКНЕФТЕПРОДУКТ»

Студент

(Н.Э.Анохина)

Руководитель

(И.А. Леута)

Консультанты:

(Е.А. Яковлева)

Нормоконтроль

Допускается к защите
Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская

«23» 06 2020г.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т.В.Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«20» апреля 2020 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студенту Анохиной Натальи Эльчиновны
специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый
менеджмент»

Тема работы Разработка маркетинговой стратегии на предприятии АО
«Красноярскнефтепродукт»

Утверждена: приказом по институту от 20 апреля 2020 г. № 42/1-УО

Срок сдачи работы 23 июня 2020 г.

Содержание пояснительной записи: Введение

1. Теоретические аспекты маркетинговой стратегии предприятия АО КНП

2. Анализ деятельности АО КНП

3. Совершенствование маркетинговой стратегии АО КНП

Заключение. Список использованных источников. Приложения.

Консультанты по разделам работы: нормоконтроль- Е.А.Яковлева

График выполнения: Введение, 1 глава- 20.04.20-30.04.20

2 глава -20.04.20 - 20.05.20

3 глава, заключение- 20.04.20 - 15.06.

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР 16.06.20 - 10.07.20

Дата выдачи задания «20» апреля 2020 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

подпись

Леуха И.А.
И.О. Фамилия

Задание принял к исполнению

подпись

Анохина Н.Э.
И.О. Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 76 с., иллюстраций 10, таблиц 30, источников 31, приложений 2.

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, СВОТ-АНАЛИЗ, БКГ-МАТРИЦА, КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА.

Целью работы является совершенствование маркетинговой стратегии предприятия исследуемого предприятия.

Метод исследования – аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения.

Проведен анализ маркетинговой стратегии АО «КНП».

Было предложено организовать придорожный сервис, включающий в себя АЗС, гостиницу, кафе.

Выручка составит 4762 тыс. руб. в год. Прибыль по проекту может составить 764 тыс. руб. в год, рентабельность – 16,05%. Вложения окупятся за 91 месяц работы придорожного сервиса.

Придорожный сервис АО «КНП» значительно повысит уровень конкурентоспособности предприятия, поскольку значительно расширит перечень дополнительных услуг, объем рынка которых растет значительными темпами.

Все предложенные мероприятия являются экономически обоснованными и целесообразными.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1 Понятие, цели и применение маркетинговой стратегии.....	7
1.2 Классификация маркетинговых стратегий, этапы разработки, требования к структуре и содержанию, оценка и анализ эффективности внедрения.....	11
1.3 Роль маркетинговой стратегии в антикризисном управлении компанией.....	19
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «КНП».....	24
2.1 Краткая характеристика АО «КНП»	24
2.2 Бизнес-анализ АО «КНП» за 2017-2018 годы	29
2.2.1 Анализ основных экономических показателей.....	29
2.2.2 Анализ финансового состояния	33
2.3 Анализ маркетинговой стратегии АО «КНП».....	44
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ АО «КНП».....	54
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии АО «КНП»	54
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	71
ПРИЛОЖЕНИЯ	75

ВВЕДЕНИЕ

В условиях становления рыночной экономики для отечественных предприятий существует необходимость учета тенденций, происходящих во внешней маркетинговой среде. С целью адаптации к ним и выбора способа рыночного поведения, обеспечивающего предприятию выгодную позицию не только в настоящий момент, но и на перспективу, необходимо определение собственного видения, целей и задач, конкурентного позиционирования, целевых рынков и сегментов.

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, в том числе и маркетинговое, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.

Разработка маркетинговой стратегии предприятия – это многоэтапный и последовательный процесс, который включает в себя разнообразные, иногда даже не связанные с маркетингом, процессы. Процедура разработки маркетинговой стратегии является достаточно важным элементом стратегического развития предприятия, так как именно маркетинговая стратегия помогает разработать основные положения продвижения товара на рынке, способствуя повышению продаж, а, следовательно, и благосостояния всего предприятия в целом.

Актуальность данной темы работы состоит в том, что без разработанной и функционирующей маркетинговой стратегии предприятие, занимающееся производством каких-либо товаров или оказанием услуг, не сможет выдерживать конкуренцию, действовать эффективно и в соответствии с требованиями рынка.

Целью работы является совершенствование маркетинговой стратегии предприятия исследуемого предприятия.

В связи с поставленной целью определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты маркетинговой стратегии предприятия;
- проанализировать эффективность деятельности предприятия;
- предложить и обосновать мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии предприятия.

Объектом исследования является АО «КрасноярскНефтеПродукт».

Предметом исследования является маркетинговая стратегия деятельности предприятия.

Теоретической, методологической и информационной базой для написания работы послужили нормативные и законодательные акты РФ, работы российских авторов, бухгалтерская отчетность предприятия.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, цели и применение маркетинговой стратегии

Понятие «стратегия» заимствовано из военного дела, дословно переводится с греческого как искусство полководца, по сути, представляя собой науку о войне, а точнее о ведении военных действий. Другими словами, стратегию можно интерпретировать как общий план военных действий, охватывающий длительный период времени, предполагающий достижение сложной цели – победы над противником. С течением времени, под стратегией стали понимать общий (генеральный) план действий вообще в любой сфере деятельности [26, с. 8].

Согласно определению Ф. Котлера маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Ж.-Ж. Ламбен предлагает определять маркетинг как социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и организаций посредством создания свободного конкурентного обмена товаров и услуг, формирующих ценность для покупателя. Американская ассоциация маркетинга дает такое определение – это процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций. Отсюда следует, что основная цель маркетинга – удовлетворение потребностей (как правило, потребность удовлетворяется предложением нужного товара или услуги), основная задача – организовать «правильный» обмен (как правило, обмен предполагает получение сторонами ценности или выгоды), то есть воздействовать на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало фирме достигать ее целей. В последующем от этого вывода можно отталкиваться для

понимания и усвоения основных понятий, идей и концепции стратегического маркетинга [26, с. 9].

В широком смысле маркетинговая стратегия – это общий план действий, задающий основные ориентиры компании и направляющий отдельные маркетинговые решения на достижение долгосрочных целей. В узком смысле – это разработанное на основании изучения потребительского спроса, конъюнктуры, действий конкурентов общее направление деятельности компании на определенный период, позволяющее решать основные задачи компании с учетом имеющихся у нее ресурсов в условиях меняющейся рыночной ситуации.

Развитие концепции маркетинга, как стратегического маркетинга происходит и сейчас. Изменения управленческого мышления сопровождаются соответствующими изменениями в понимании маркетинга. А именно:

- маркетинг становится составной частью стратегии организации, определяет ее долгосрочные конкурентные преимущества;
- участвует в организационных изменениях, требуя создания более гибких и демократических структур управления;
- способствует развитию корпоративной культуры, увеличивает мотивацию сотрудников, их заинтересованность в конечных результатах деятельности;
- ориентирует на формирование долгосрочных отношений с клиентами и потребителями;
- изменяет мышление и приоритеты всех сотрудников организации, а не только топ-менеджеров;
- осуществляется переход от маркетинга в отделе к маркетингу в организации;
- переход от организации маркетинга по товарным единицам к маркетингу по рыночным сегментам;
- переход от материальных активов к нематериальным активам;

- переход от концентрации на прибыльных сделках к концентрации на пожизненной доходности покупателя;
- переход от финансовых показателей к маркетинговым метрикам [26, с. 13].

Маркетинговая стратегия – это направленная на долгосрочный успех деятельность по изучению рыночных возможностей и способностей предприятия, приводящая к разработке соответствующих целевым сегментам маркетинговых стратегий и тактик.

Маркетинговая стратегия – процесс стратегического управления компанией, основанный на принципах ориентации на клиента, активного влияния на рынок, построения гибкой информационной системы, позволяющей видеть все возможности и угрозы внешней среды, управлять знаниями и развивать конкурентные преимущества компании, создавать продукты, востребованные рынком.

Маркетинговая стратегия – это, в первую очередь, анализ потребностей индивидов и организаций. С маркетинговой точки зрения покупателю не нужен продукт как таковой, ему необходимо решение проблемы, которое обеспечивает товар или услуга.

Маркетинговая стратегия – это деятельность по разработке нормативов конкурентоспособности организации и выпускаемых ею товаров на основе исследований стратегических потребностей, ценностей, товаров и рынков. Стратегический маркетинг является первой стадией жизненного цикла объектов и первой общей функцией управления (менеджмента).

Основная цель маркетинговой стратегии состоит в том, что бы заставить организацию эволюционировать параллельно с базовым (целевым) рынком и идентифицировать различные товарные рынки или сегменты, существующие или потенциальные, посредством анализа всего подлежащего удовлетворению многообразия потребностей для повышения конкурентоспособности компании.

К задачам маркетинговой стратегии следует отнести:

- постановку стратегических маркетинговых целей по конкретным товарам и рынкам;
- разработку маркетинговых стратегий и планов;
- оценку привлекательности рынков, способностей и компетенций компаний;
- разработку стратегии сегментации выбранных рынков;
- разработку стратегии конкурирования на целевых сегментах;
- разработку стратегии позиционирования товара, марки, компании на целевых сегментах;
- подготовку стратегических решений по «4Р» для освоения целевых сегментов;
- формирование долгосрочных отношений с покупателями;
- создание конкурентных предложений и сильной торговой марки, бренда;
- предоставление ценности покупателям и продвижение ценностей;
- обеспечение долгосрочного роста компании.

К наиболее важным проблемам в сфере маркетинговой стратегии относят:

- необходимость перехода от функционального к корпоративному маркетингу (основные функции маркетинга: аналитическая, производственная, сбытовая, коммуникационная, интеграционная);
- переоценку брэндинговой политики компаний в сторону ее оптимизации;
- переориентацию продажи товаров на предоставление решений проблем потребителей;
- поиск и освоение стратегических сегментов, требующих создания особых цепочек ценностей;
- переход к взаимодействию производителя и продавца;
- внедрение новых подходов в управлении, инновациях, маркетинге для более активного освоения интернет-среды;

- активизацию деятельности компаний в области маркетинга взаимоотношений.

Таким образом, маркетинговая стратегия предприятия призвана обеспечить эффективность мероприятий по продвижению продукта. В каждом случае она будет иметь свои особенности в зависимости от организации маркетинга, а также долгосрочных целей предприятия.

1.2 Классификация маркетинговых стратегий, этапы разработки, требования к структуре и содержанию, оценка и анализ эффективности внедрения

Маркетинговая стратегия определяет способ соперничества организации на рынке. Обоснованная маркетинговая стратегия представляет собой заявление о направлении действий, которые связаны с выбором сферы деятельности, видов деятельности, преимуществ организаций, способов доступа на конкретный рынок, а также средств адаптации к возникающим угрозам и появляющимся возможностям.

Маркетинговые стратегии классифицируются по различным признакам. Так, выделяют маркетинговые стратегии по основным трем уровням управления – корпоративном, функциональном и инструментальном (рисунок 1) [30, с. 170].

Корпоративная стратегия обеспечивает взаимосвязь всевозможных составляющих экономической деятельности организации, направленных на создание потребительской ценности. Корпоративная стратегия учитывает масштабы деятельности организации, её стратегическую цель, задачи, а также обуславливает процесс планирования последовательности необходимых действий и требуемых ресурсов для их достижения. Источниками конкурентного преимущества организации в корпоративных стратегиях будут выступать лучшие финансовые или человеческие ресурсы корпорации,

большой объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, лучшая организационная структура.



Рис. 1.1 – Маркетинговые стратегии в зависимости от уровня управления и их основные черты

Функциональные стратегии, в свою очередь, предусматривают определение целевых сегментов рынка и создание стратегии позиционирования, а также формирование ориентиров, направленных на поддержание взаимоотношений с потребителями. В функциональных стратегиях источником конкурентного преимущества организации будет являться эффективное позиционирование товара [30, с. 172].

Инструментальные стратегии, являющиеся локальным уровнем маркетинговых стратегий, включают стратегии по товару, цене, распределению и продвижению. Таким образом, источником конкурентного преимущества организации в инструментальных стратегиях выступает превосходство по одному или нескольким элементам комплекса маркетинга по сравнению с конкурентами в отношении определенного рынка или товара.

Другой классификацией маркетинговых стратегий является их выделение по трем признакам: по положению компании на рынке, по динамике отношений с рынком и по отношению к риску (рисунок 1.2).

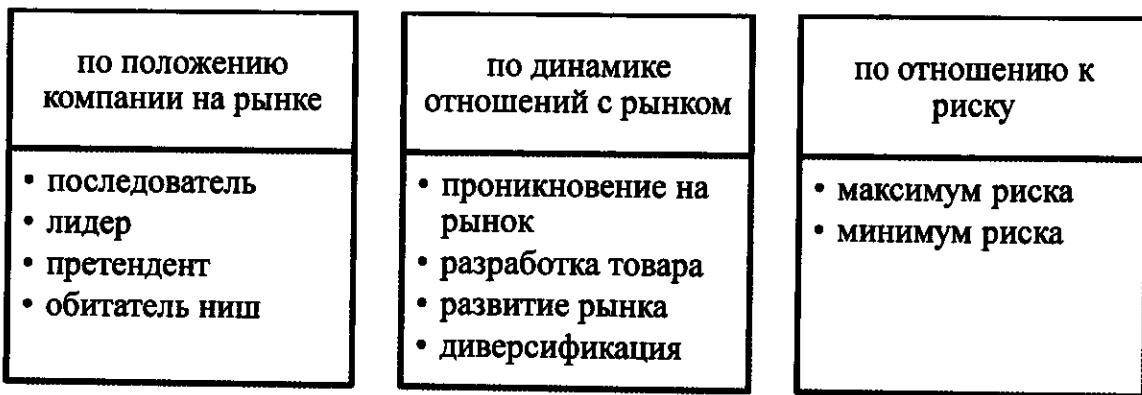


Рис. 1.2 – Виды маркетинговых стратегий

Последователем называется компания, которая стремится сохранить свою долю рынка и обойти все «мели», последователь должен разработать собственную стратегию роста, не провоцирующую ответных действий конкурентов.

Лидеру рынка принадлежит наибольшая доля рынка определенного продукта. Лидеру необходимо стремиться к расширению рынка посредством привлечения новых потребителей, находя новые способы потребления и применения продукции.

Претендент агрессивно атакует лидеров и других конкурентов по фронту, с флангов, окружая противника, совершая обходные маневры и ведя партизанские действия, стремясь к расширению своей доли рынка.

Обитатель ниш – компании, использующие эту маркетинговую стратегию, обслуживаются небольшие сегменты рынка. Ключевая идея ниши – специализация. Этот вид маркетинговой стратегии зачастую выбирает малый бизнес.

Проникновение на рынок – данный вид стратегии используют новые компании для утверждения себя на выбранном рынке, а также уже работающие компании для проникновения в ранее не используемые ниши рынка.

Развитие рынка – данная стратегия связана с привлечением новых потребителей путем расширения географической области распространения товара или привлечения новых групп пользователей в пределах уже освоенной географической области.

Разработка товара – вид маркетинговой стратегии, предполагающий разработку нового товара или услуги. Является перспективной, но рискованной маркетинговой стратегией.

Диверсификация – связана с расширением сферы деятельности предприятия.

По отношению к риску маркетинговые стратегии могут быть ориентированы на максимум эффекта, независимо от риска; на минимум риска без ожидания большого эффекта, а также на различные комбинации этих двух подходов.

Таким образом, маркетинговая стратегия разрабатывается конкретно для каждого предприятия с учетом его специфики, так как выбор компанией маркетинговой стратегии зависит от различных факторов: положения компании на рынке, сферы деятельности, преимуществ перед конкурентами, способов доступа к заданному рынку, финансового положения и других [30, с. 173].

Этапами стратегического маркетинга являются:

- анализ потребностей и определение базового рынка;
- сегментирование рынка;
- анализ привлекательности рынка (потенциал рынка и его жизненный цикл);
- анализ конкурентоспособности (поиск устойчивого конкурентного преимущества, определение стержневой компетенции);
- выбор стратегии развития [27, с. 7].

Более конкретная логика анализа и его инструментов для стратегических решений представлена следующими работами:

I. Анализ степени ориентации компании на рынок.

II. Анализ потребителей и конкурентов:

1. Определение и анализ потребителей и их потребностей:

- сегментирование «вверх» и «вниз»;

- виды и механизмы возникновения потребностей, формы их зрелости;

- ценности потребителей (Модель ценностей Шета, Ньюмена, Гросса) и актуализация ценностей доверия, честности, надежности, экологичности (Модель ценностей Шалома Шварца);

- определение рациональности/нерациональности поведения;

- сегментирование и емкость рынка, на котором работает компания, оценка и отбор сегментов;

- определение важности вывод, искомых потребителями в продуктах (модель Фишбейна);

- позиционирование товара и фирмы;

- стратегический анализ существующих и потенциальных покупателей, их удовлетворенности и лояльности;

2. Определение позиции и поведения конкурирующих компаний:

- методика отбора и анализа основных конкурентов, Лист оценки конкурентоспособности фирмы, определения доли рынка, доли потребителей;

- методика определения конкурентного преимущества и стержневой компетенции;

- анализ стратегии конкурентной борьбы и выхода на рынок;

- стратегические факторы успеха и выхода на рынок;

- стратегические решения из Матрицы целенаправленной политики.

III. Анализ внутренней среды компании:

- миссия, цели, ресурсы;

- анализ ABC и XYZ, их совмещение;

- определение стратегических направлений развития компании (SWOT-анализ)

- определение целей маркетинга и их отражение в программах.

IV. Маркетинг в инновационной деятельности компании.

Маркетинговая стратегия включает конкретные стратегии по рынку, конкурентам, комплексу маркетинга и уровню затрат на него [27, с. 8].

Анализ разработки маркетинговой стратегии является одним из важнейших этапов продвижения товаров и услуг. Предприятие должно гибко реагировать на изменение внешней конъюнктуры, поведение конкурентов и потребителей. Поэтому оценивать эффективность стратегии следует как непосредственно при ее разработке, так и реализации ее мероприятий. Только объективный и грамотный анализ позволит сделать выводы о верности выбранного пути, контролировать достижение целей [28].

Анализ рынка маркетинговой стратегии позволяет выявить изменения и вовремя реализовать корректирующие мероприятия, которые благоприятно скажутся на сбыте.

Чтобы результаты оценки эффективности стратегии были достоверными и всеобъемлющими, следует анализировать и сопоставлять различные данные, относящиеся к сбыту продукции и влияющие на него.

Основным источником информации являются сведения об отгрузке товара. В документации содержатся сведения о потребителе, требуемом ему количестве (объеме) поставляемой продукции, отгрузочной цене, условиях продажи, географическом расположении клиента, способе и условиях доставки груза. Изучение этой информации сводится к выявлению определенных закономерностей.

Есть несколько методов проведения анализа сбыта. К ним относят следующие.

Анализ приоритетов по выпускаемым товарам. Предприятие обладает производственными мощностями, технологиями, человеческим ресурсом для

выпуска продукции. Этот шаг отложен, хорошо изучен. Именно с традиционной категорией товаров связывает свое настоящее и будущее компания. Поэтому анализ товаров нужно проводить регулярно, учитывать объемы сбыта, его структуру. Он позволит своевременно вносить корректировки в маркетинговую стратегию, планировать номенклатуру запускаемых в производство изделий. Если на складе остается много излишков продукции, стоит поставить вопрос о снятии данного товара с производства либо сокращении объема, переориентировании на иной товар.

Анализ приоритетов по покупателям. В маркетинговой стратегии предприятия должен быть определен круг потенциальных потребителей. Информацию о том, как обстоит дело на самом деле, следует систематизировать, отслеживать, кто является постоянным клиентом, почему уходят одни и приходят другие, что ими мотивирует. Покупатели и заказчики подразделяются на внутренних и внешних (работа на экспорт), ранжируются согласно их вкладам в суммарный объем сбыта предприятия [28].

Анализ приоритетов по региональным рынкам. Маркетолог должен выстроить региональные рынки в определенном порядке с учетом степени интереса компании к ним, условий сбыта (наличие клиентов, их платежеспособности, потребностей, налаженных логистических маршрутов).

В анализе маркетинговой стратегии содержится информация о выполнении плана продаж (перевыполнен, показатель не достигнут, в норме). Она должна быть дополнена подробным разъяснением причин недостижения целевых показателей, отражать наличие новых возможностей для продвижения товаров и услуг, повышения их продаж.

Если товар плохо продается, то информация о нем также вносится в аналитический материал с указанием способов повышения спроса: предусмотреть скидки, запустить или активизировать рекламную кампанию, предпринять иные меры для стимулирования потенциальных покупателей.

Товар продается хорошо? Информация о нем также должна быть в анализе. Задача специалиста – определить новые пути реализации, спрогнозировать требуемый объем продукции, чтобы не допустить его дефицита на рынке.

Результат анализа – рекомендации по повышению эффективности деятельности

Если рассматривать анализ маркетинговой стратегии на примере, то работа будет состоять из следующих основных частей:

- обоснование выбора методики анализа;
- анализ потребителей (половой, возрастной состав, уровень доходов, периодичность обращения за продуктом);
- анализ конкурентов (ценовая политика, география и пр.);
- анализ рекламной политики (размещение рекламы в СМИ, на иных рекламоносителях, ее эффективность, информационная открытость);
- анализ политики в области качества;
- изучение финансовой отчетности предприятия (минимум за три года для давно работающих компаний, например);
- определение факторов, влияющих на экономические показатели (и отрицательно, и положительно) [28].

Завершает работу перечень рекомендаций, которые способствуют выходу предприятия из кризиса, завоеванию новых рынков сбыта. Все выводы основываются на расчетах по специальным формулам, поэтому их погрешность минимальная.

Таким образом, регулярный анализ маркетинговой стратегии имеет целью объективно оценивать эффективность реализуемых мероприятий, скорректировать их и улучшить, в конечном счете, оперативное управление предприятием [28].

1.3 Роль маркетинговой стратегии в антикризисном управлении компанией

Маркетинговая стратегия – это совокупность долгосрочных решений относительно способов удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов компании за счет использования ее внутренних ресурсов и внешних возможностей.

Цель разработки стратегии – определение основных приоритетных направлений и пропорций развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Менеджмент предприятия, ориентированный на решение внутренних проблемных вопросов, пересекается с комплексом маркетинга, рассматривающим риски и вопросы развития как внутренней среды субъекта экономики, так и его устойчивое функционирование во внешней среде. Таким образом, указанные обстоятельства являются неотъемлемой частью программы антикризисного управления предприятия, которая направлена как на предвидение кризисов, так и на преодоление их последствий [20, с. 8].

Ключевые элементы маркетинга и менеджмента в антикризисном управлении, на которых основывается антикризисная маркетинговая стратегия предприятий, представлены на рисунке 1.3.

Эффективная реализация маркетинговой стратегии предприятия способствует достижению следующих результатов:

- расширению существующей клиентской базы и увеличению объема продаж;
- повышению уровня конкурентоспособности предприятия, отдельных товаров и услуг;
- выработке эффективных моделей ценовой и сбытовой политики, повышающих рентабельность предприятия;
- повышению качества обслуживания и лояльности клиентов.

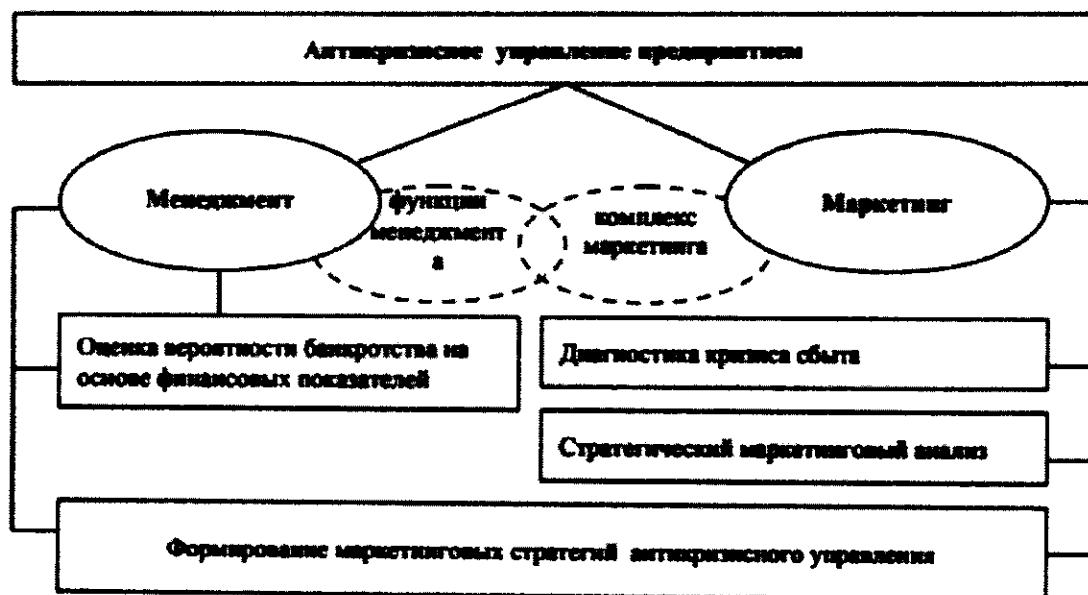


Рис. 1.3 – Взаимосвязь ключевых процессов маркетинга и менеджмента при формировании антикризисной программы управления

Таким образом, цели маркетинговой стратегии и итоги ее реализации обеспечат выполнение задач антикризисного управления предприятием, в том числе его сбытовой и ценовой политики, а также дальнейшего поведения на рынке и в конкурентной среде. Также важнейшей задачей антикризисного управления является предупреждение кризиса, обусловленного ошибками в управлении, а при их возникновении – обеспечение наиболее безболезненного прохождения [20, с. 9].

Маркетинг представляет собой не только систему мониторинга и анализа рыночной среды, но и является системой управления. Конечно, это не приоритетная управленческая структура в организации, однако нужно отметить, что в зависимости от стадии антикризисного менеджмента, используются те или иные маркетинговые средства. В свете этого можно выделить три основных состояния: предкризисное управление, кризисное и послекризисное.

1. Предкризисное управление. На этом этапе основными задачами маркетинга являются предотвращение кризисной ситуации и построение основных стратегических планов.

Основными средствами управления являются:

- стратегии, направленные на предотвращение кризисов;
- стратегические планы организации, бизнес-планы, составление рекламных кампаний;
- формирование основных маркетинговых стратегий (рыночных и стратегий посредством маркетинга);
- разработка программ стимулирования и мотивации труда;
- диагностика состояния среды бизнеса и факторов риска;
- разработка программы принятия решений.

Такие методы позволяют исследовать основные социально-экономические тенденции, получать опыт, который в дальнейших периодах обеспечивает более быстрое и эффективное реагирование на возникновение различных ситуаций на рынке и с помощью различных средств управления позволяет избегать негативных последствий.

2. Кризисное управление. Основной целью является скорейший и как можно более безболезненный выход из кризиса. Средства управления:

- антикризисные стратегии и программы по выходу из кризиса;
- стратегии, направленные на снижение негативного влияния кризиса на состояние организации;
- планы и стратегии, разрабатываемые для каждой конкретной ситуации (если кризис достаточно глубокий);
- программы по минимизации затрат;
- диагностика наиболее неустойчивых структур.

В сфере маркетингового управления приоритет отдается ситуационным программам, так как они в большей степени адаптированы к конкретным условиям и, следовательно, являются более эффективными.

3. Послекризисное управление. Акцент делается на реабилитации и стабилизации положения организации:

- стабилизационные программы;
- стратегии, направленные на обновление проблемных зон;
- стратегии, направленные на оценку сильных и слабых сторон организации, а также на поиск новых рыночных возможностей;
- инновационные предпринимательские структуры.

В антикризисном управлении важное место принадлежит такому средству маркетинга, как информационные и коммуникационные структуры.

Информация в настоящее время занимает передовые позиции в менеджменте, тем более в антикризисном, где так важна своевременная и точная оценка ситуации. Поскольку сам маркетинг подразумевает под собой исследование рынка, понятно, что на первом месте стоит качество получаемой информации, так как на основе получаемых данных разрабатываются антикризисные стратегии и принимаются решения.

Коммуникация – это способ движения информации, посредством которого устанавливаются связи. В антикризисном управлении коммуникации являются средством оценки и движения информации преимущественно для маркетинговых служб; точнее сказать, коммуникация – это основное средство маркетинга по работе с информацией. В основном используются внешние виды коммуникаций – непосредственное взаимодействие с рыночными структурами, СМИ, населением.

Конечно, существуют и внутренние коммуникации – это взаимосвязи между отделами и подразделениями организации), однако приоритет принадлежит все-таки внешним. В работе с информацией большое значение имеют методы ее использования и обработки. Эффективность использования зависит от оснащенности организации техническими средствами и новейшими разработками, которые значительно сокращают сроки обработки и повышают качество получаемых данных.

В антикризисном управлении роль эффективных коммуникаций резко возрастает, так как от достоверности и своевременности информации зависят правильность и направление действий. Говоря о средствах маркетинга в антикризисном управлении, нельзя не сказать о рекламе как о наиболее распространенном и эффективном средстве коммуникации. Реклама – это вид коммуникации, действующий на рынке и обеспечивающий движение товара к потребителю посредством предоставления информации об основных характеристиках товара – разумеется, наиболее положительных. Реклама устанавливает взаимосвязь между производителем и потребителем, тем самым являясь средством управления, обеспечивающим развитие производства и рыночных отношений.

Таким образом, маркетинговая стратегия в рамках антикризисного управления предприятием выступает эффективным инструментом, способным решить отдельные проблемы, включая сбыт продукции и её позиционирование перед потенциальными потребителями. Помимо этого, стоит обратить внимание на использование инновационных технологий при разработке антикризисной маркетинговой стратегии. Результат такой деятельности не всегда дает положительный эффект. Но тщательный анализ внутренней и внешней среды позволит максимально учесть риски при имплементации новых инструментов маркетинговой стратегии для повышения рентабельности предприятия и обеспечит его устойчивое функционирование как во внутренней, так и во внешней среде.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «КНП»

2.1 Краткая характеристика АО «КНП»

Исследуемым предприятием является АО «КрасноярскНефтеПродукт» (сокращенно АО «КНП»).

Юридический адрес: г. Красноярск, ул. Декабристов, 30.

АО «КНП» действует с 29 июля 1996 г., ОГРН присвоен 26 июля 2002 г. регистратором Межрайонная Инспекция Федеральной Налоговой службы № 23 по Красноярскому краю.

АО «Красноярскнефтепродукт» (бренд КНП) – это сеть автозаправочных станций в Красноярском крае, Тыве и Хакасии, состоящая из 200 АЗС, 12 нефтебаз, 5 собственных лабораторий, где каждая капля бензина проверяется на соответствие ГОСТу.

Основные виды деятельности согласно уставу:

- оптовая торговля топливом;
- хранение, складирование нефти и продуктов ее переработки;
- розничная торговля моторным топливом;
- розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия;
- организация перевозок грузов;
- производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными;
- погрузо-разгрузочная деятельность на внутреннем водном транспорте;
- погрузо-разгрузочная деятельность на железнодорожном транспорте;
- осуществление инвестиционной деятельности.

Компания гарантирует клиентам замкнутый цикл доставки нефтепродуктов от завода до заправки, что позволяет полностью исключить возможность фальсификата. Пробы берутся при поступлении ГСМ на

нефтебазу, хранении в резервуарах, отпуске нефтепродуктов и поступлении топлива на АЗС. Таким образом реализуется 4-х ступенчатая система проверки.

В таблице 2.1 представлена общая организационная характеристика предприятия.

Таблица 2.1

Организационная характеристика АО «КНП»

Критерий	Характеристика
Наименование	АО «Красноярскнефтепродукт»
Форма собственности	Частная
Организационно-правовая форма	Акционерное общество
Тип предприятия в соответствии с основным видом деятельности	Торговое предприятие
Режим налогообложения	Общая система налогообложения
Необходимость в обязательном аудите	Да
Конкуренты	Основные конкуренты: ООО «Газпромнефть», ООО «РН-Красноярскнефтепродукт». Конкурентов на розничном рынке (сети заправок): «25 часов», «Газпромнефть», «Фортуна плюс», «Терминалнефтегаз», «Техас», «Регион 24», «Сольвент», «Стандарт-24», «Подсолнух».
Размер предприятия	Крупное предприятие
Количество лет работы на рынке	Более 20
Место расположения	г. Красноярск, ул. Деповская, д. 15, 660058.
Наличие других видов деятельности	предоставление услуг лаборатории по проведению анализа на качество нефтепродуктов; предоставление сервисных услуг по ремонту; оборудования нефтебаз и АЗС; сопутствующие товары на автозаправочных станциях; транспортная обработка грузов
Ассортиментный профиль	Непродовольственные товары
Основной контингент покупателей	Юридические лица: АО «Енисейское речное пароходство», Государственное предприятие Красноярского края «КрасАвиа», ПАО «МРСК Сибири», Федеральное государственное унитарное предприятие «Главный центр специальной связи», Федеральное государственное унитарное предприятие «Горно-химический комбинат», ООО «Спайдерс», ПАО «БИНБАНК», АО «Красноярсккрайгаз»; физические лица.
Тип структуры управления	Линейно-функциональная
Тип конкурентной среды	Олигополия

Топливо закупается на Санкт-Петербургской Международной Товарно-сырьевой бирже (СПБМТСБ) <http://spimex.com/>, что позволяет сделать максимально прозрачным процесс приобретения нефтепродуктов. На автозаправочных станциях реализуется топливо от ведущих производителей ЛУКОЙЛ, Роснефть, Газпромнефть.

На сегодняшний день в регионе работает 5 филиалов и производственный участок АО «Красноярскнефтепродукт», которые обеспечивают хранение, перевалку и доставку нефтепродуктов на территории присутствия. Структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

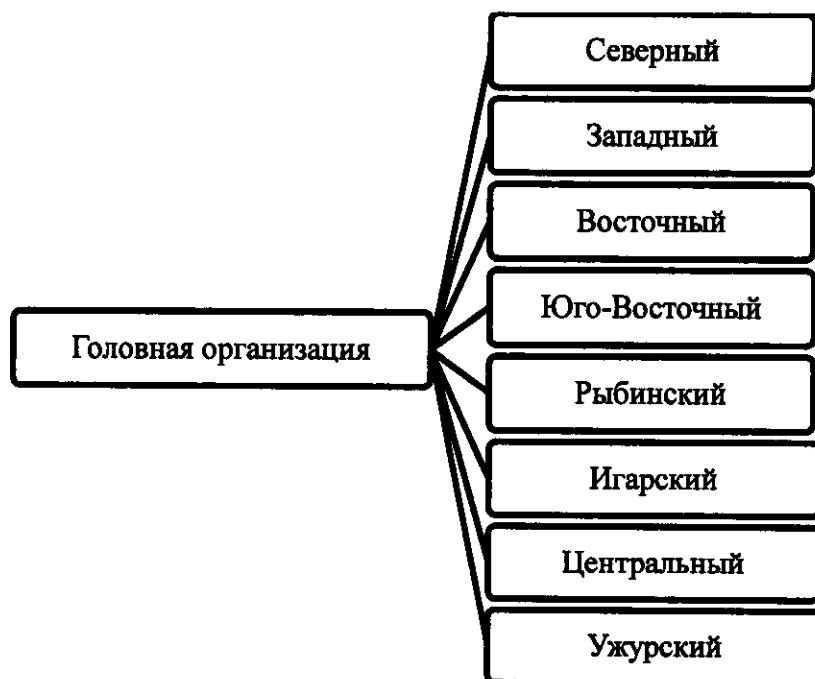


Рис. 2.1 – Структура АО «КНП»

В собственном автопарке предприятия порядка 50 единиц техники, в том числе бензовозы МАЗ и Volvo. Имеющиеся производственные мощности позволяют компании работать как с мелкооптовыми, так и с крупнооптовыми предприятиями.

География бизнеса АО «КНП» охватывает 42 из 44 районов Красноярского края, за исключением Эвенкийского и Таймырского Долгано-Ненецкого районов.

АО «Красноярскнефтепродукт» находится в краевой собственности и является ровесником Красноярского края. На протяжении 85-ти лет предприятие обеспечивает топливом практически все города и поселки края, в том числе организует Северный завоз топлива для нужд жителей и социально значимых предприятий Заполярья.

Ежегодный товарооборот компании составляет порядка 400 тысяч тонн нефтепродуктов. На предприятии трудится 1883 человек.

С 2017-го года Компания взяла курс на развитие направления сопутствующих товаров. Сегодня на территории автозаправочных станций работает порядка 60 минимаркетов, предоставляющих автомобилистам автомасла, автокосметику, товары в дорогу, а также продукцию фаст-фуд от шведской компании Sibylla. Кроме этого компания осуществляет:

- реализацию нефтепродуктов в розницу через сеть АЗС;
- реализацию нефтепродуктов оптом с нефтебаз;
- транзитные поставки нефтепродуктов;
- доставку топлива клиентам ж/д, автомобильным и водными видами транспорта;
- предоставление услуг по переработке и хранению нефтепродуктов;
- предоставление услуг по перевалке нефтепродуктов на воду для районов Крайнего Севера;
- предоставление услуг лаборатории по проведению анализа на качество нефтепродуктов;
- предоставление сервисных услуг по ремонту оборудования нефтебаз и АЗС.

«Красноярскнефтепродукт» в 2018 году является:

- крупнейшей товаропроводящей сетью нефтебаз и АЗС Красноярского края, которая находится в краевой собственности и охватывает практически всю территорию Красноярского края. Подобную единую систему обеспечения региона ГСМ ни в одном из соседних регионов сохранить не удалось;
- единственным поставщиком топлива производства «ЛУКОЙЛ» линейки ЭКТО на территории Красноярского края.

Таблица 2.2

Характеристика инфраструктуры АО «КНП»

Показатели	Значение
Филиалы	8
Нефтебазы	14
- в том числе водно-железнодорожные	2
Лаборатории	4
- в том числе аккредитованная Госстандартом	1
Емкостный парк, м. куб	358 210

В 2018 году было реализовано 368315 тонн нефтепродуктов, в том числе в розницу – 267011 тонн. Около 80% в топливной линейке занимает бензин марки АИ-92 и Дизельное топливо.

Сопутствующие продажи – одно из самых перспективных и динамично развивающихся направлений розничного бизнеса АО «Красноярскнефтепродукт». Общая выручка стабильно показывает значительный рост. По сравнению с прошлым годом этот показатель увеличился в 2 раза и составил более 200 млн. руб. Развитие продаж сопутствующих товаров позволило улучшить качество обслуживания клиентов и повысило лояльность потребителей.

2.2 Бизнес-анализ АО «КНП» за 2017-2018 годы

2.2.1 Анализ основных экономических показателей

Анализ основных экономических показателей проведен на основании бухгалтерской отчетности, представленной в приложениях.

Таблица 2.3

Основные экономические показатели деятельности АО «КГП»

Показатели	2017 год	2018 год	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	14192521	17316331	3123810	22,01
Себестоимость, тыс. руб.	12071492	14809723	2738231	22,68
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1636757	1779926	143169	8,75
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	484272	726682	242410	50,06
Рентабельность (убыточность) продаж, %	3,41	4,20	0,78	-
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	95375	61878	-33497	-35,12
Рентабельность (убыточность) по чистой прибыли, %	0,67	0,36	-0,31	-

Выручка предприятия в 2018 году составила 17316 млн.руб., что на 22,01% больше уровня прошлого года. Увеличение связано как с физическим ростом объемов продаж, так и с инфляционным увеличением цен. Себестоимость увеличилась аналогичными темпами. Коммерческие расходы имеют незначительный темп прироста, в результате чего прибыль от продаж увеличилась на половину и составила 726682 тыс.руб.

У предприятия есть прочая деятельность, расходная часть которой выше доходной, в результате чего чистая прибыль сократилась на треть и составила 61878 тыс.руб. Рентабельность продаж увеличивается до 4,20%, а

рентабельность конечной деятельности по чистой прибыли, напротив, снижается до 0,36%.

Динамика прибыли (убытка) представлена на рис. 2.2.

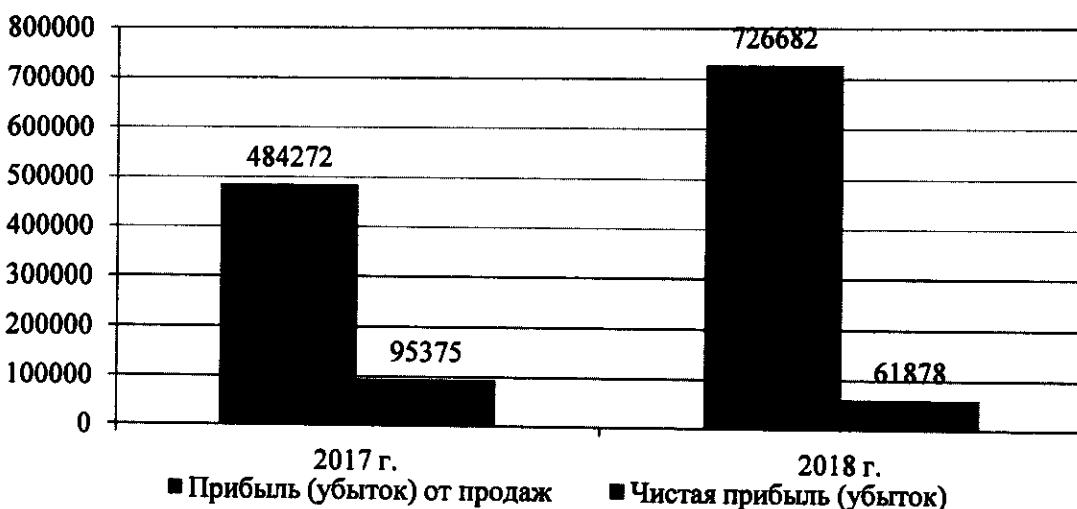


Рис. 2.2 – Динамика прибыли (убытка) АО «КНП» за 2017-2018 гг., тыс. руб.

В таблице 2.4 представлен анализ основных показателей по труду и заработной плате.

Таблица 2.4
Основные показатели деятельности АО «КНП» по труду и заработной плате

Показатели	2017 год	2018 год	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
Среднесписочная численность работников, чел.	1470	1514	44	2,99
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	9654,78	11437,47	1782,69	18,46
Фонд заработной платы, тыс. руб.	592400	565200	-27200	-4,59
Среднемесячная заработка плата, руб.	33583	31110	-2473	-7,36

Численность работников в 2018 году увеличилась на 2,99% до 1514 человек. Прирост численности кадров связан с увеличением объемов деятельности предприятия, открытием новых АЗС. Среднемесячная заработная плата снизилась на 7,36% до 31110 руб., что связано с принятием новой системы премирования и депремирования на предприятии. При этом эффективность использования трудовых ресурсов – производительность труда, в динамике увеличивается, что расценивается положительно (рис. 2.3).

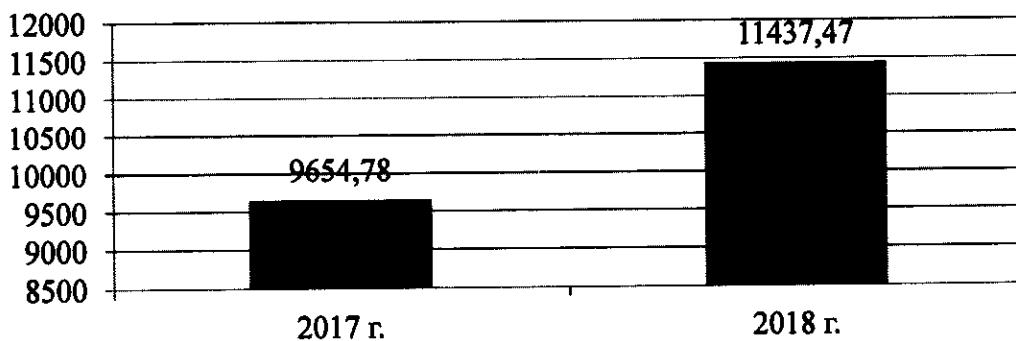


Рис. 2.3 – Динамика производительности труда работников АО «КНП»,
тыс.руб./чел.

В таблице 2.5 представлен анализ показателей использования основных фондов.

Таблица 2.5
Анализ показателей использования основных фондов АО «КНП»

Показатели	2017 год	2018 год	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	1126548	1217463	90914,5	8,07
Фондоотдача, руб. / руб.	12,60	14,22	1,63	12,90
Фондоемкость, руб. / руб.	0,08	0,07	-0,01	-11,43
Фондооруженность, тыс. руб. / чел.	766,36	804,14	37,78	4,93

В 2018 году предприятие открыло новые АЗС, тем самым увеличив свои производственные мощности, закупило новое дополнительное оборудование. Прирост основных фондов составил 8,07%. Эффективность их использования в динамике увеличилась до 14,22 руб./руб.

На рис. 2.4 представлена динамика эффективности использования основных фондов предприятия.

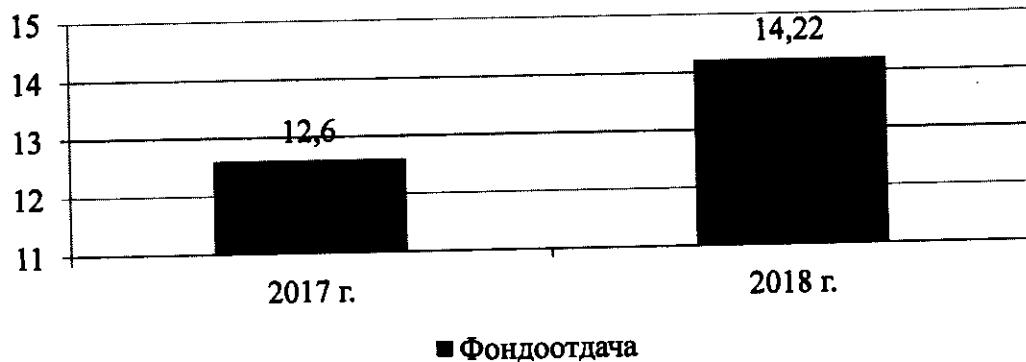


Рис. 2.4 – Динамика эффективности использования основных средств АО «КНП», руб./руб.

В таблице 2.6 представлен анализ использования оборотных средств.

Таблица 2.6
Основные показатели использования оборотных средств АО «КНП»

Показатели	2017 год	2018 год	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	14192521	17316331	3123810	22,01
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	3601752,5	3867701	265948	7,38
Время обращения оборотных средств, дни	92,63	81,52	-11,10	-11,99
Скорость обращения оборотных средств, обороты	3,94	4,48	0,54	13,62

Среднегодовая стоимость оборотных средств имеет положительную динамику, увеличиваясь на 7,38% до 3867,7 млн.руб. Эффективность использования оборотных средств в организации улучшается: скорость увеличивается, а период оборота снижается до 2,7 месяцев в 2018 году.

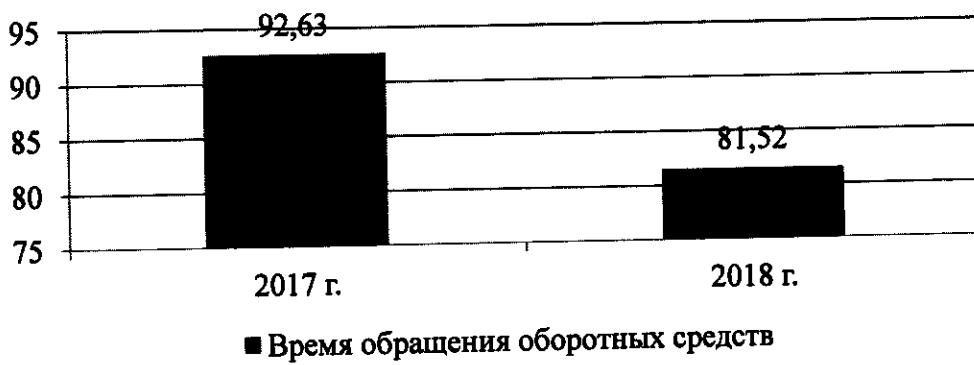


Рис. 2.5 – Динамика эффективности использования оборотных средств АО «КНП», дни

Таким образом, деятельность АО «КНП» является прибыльной. Эффективность деятельности предприятия по многим показателям находится на высоком уровне, но имеет разнонаправленную динамику. Так, эффективность продаж увеличивается, но снижается эффективность конечной деятельности. Оборотные средства, основные фонды и трудовые ресурсы стали использоваться более эффективно.

2.2.2 Анализ финансового состояния

Основная цель анализа финансового состояния – своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности, находить резервы улучшения финансового состояния предприятия.

На основании бухгалтерского баланса необходимо проанализировать наличие и структуру имущества предприятия и источники его формирования, а

также структуру запасов предприятия. В таблице 2.7 проведен анализ состава и структуры имущества предприятия.

Имущество предприятия представлено внеоборотными и оборотными активами. Его стоимость в 2018 году составила 5567969 тыс.руб., что на 19,26% больше уровня прошлого года. Внеоборотные активы в структуре имущества занимают около четверти и в динамике почти не меняются. Представлены они главным образом основными средствами, сумма которых увеличивается на 14,32%, что связано с увеличением производственных мощностей предприятия, открытием новых АЗС, закупкой нового оборудования.

Таблица 2.7

Анализ состава и структуры имущества

Актив	Абсолютные величины, тыс.руб.		Удельный вес, %		Отклонение абс., тыс.руб.	Темп роста, %	Отклонение удельного веса, %
	2017 год	2018 год	2017 год	2018 год			
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Внеоборотные активы	1166828	1334562	24,99	23,97	167734	114,38	-1,02
1.1 нематериальные активы	0	116	0,00	0,00	116	-	0,00
1.2 основные средства	1136119	1298806	24,33	23,33	162687	114,32	-1,01
1.3 долгосрочные финансовые вложения	1848	902	0,04	0,02	-946	48,81	-0,02
1.4 отложенные налоговые активы	28861	34738	0,62	0,62	5877	120,36	0,01
2. Оборотные активы	3501994	4233407	75,01	76,03	731413	120,89	1,02
2.1 запасы	1259102	2437278	26,97	43,77	1178176	193,57	16,80
2.2 НДС	17037	35669	0,36	0,64	18632	209,36	0,28
2.3 дебиторская задолженность	1977361	1382528	42,35	24,83	-594833	69,92	-17,52

Окончание таблицы 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
2.4 денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	117197	234351	2,51	4,21	117154	199,96	1,70
2.5 прочие оборотные средства	131297	143581	2,81	2,58	12284	109,36	-0,23
3. Итого стоимость имущества	4668822	5567969	100,00	100,00	899147	119,26	0,00

Оборотные активы за год увеличились на 20,89% до 4233407 тыс.руб. В структуре оборотных активов произошли значительные изменения: с 26,97% до 43,7% увеличилась доля запасов, а их сумма увеличилась в 2 раза. Связано это частично с ростом объемов деятельности предприятия, снижением доли и суммы дебиторской задолженности. Последнее можно расценить положительно, поскольку чрезмерное отвлечение денежных средств в дебиторскую задолженность негативно отражается на ликвидности и платежеспособности предприятия в целом.

В таблице 2.8 проведен анализ запасов предприятия.

Таблица 2.8

Анализ запасов

Актив	Абсолютные величины, тыс.руб.		Удельный вес, %		Отклонение абс., тыс.руб.	Темп роста, %	Отклонение удельного веса, %
	2017 год	2018 год	2017 год	2018 год			
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	41436	49924	3,29	2,05	8488	120,48	-1,24

Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Готовая продукция и товары для перепродажи	1212235	2365347	96,28	97,05	1153112	195,12	0,77
3. Прочие запасы и затраты	5431	22007	0,43	0,90	16576	405,21	0,47
4. Итого запасы	1259102	2437278	100,00	100,00	1178176	193,57	0,00

Запасы предприятия на 97,05% представлены готовой продукцией и товарами для перепродажи. Эта доля в динамике почти не изменилась, а сумма увеличилась в 2 раза за год. Также в структуре запасов имеют место сырье и материалы, а также прочие запасы.

Таблица 2.9

Анализ пассивов

Пассив	Абсолютные величины, тыс.руб.		Удельный вес, %		Отклонение абс., тыс.руб.	Темп роста, %	Отклонение удельного веса, %
	2017 год	2018 год	2017 год	2018 год			
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Собственный капитал	1090614	1135568	23,36	20,39	44954	104,12	-2,96
1.1 уставный капитал	67784	67784	1,45	1,22	0	100,00	-0,23
1.2 переоценка внеоборотных активов	143698	142026	3,08	2,55	-1672	98,84	-0,53
1.3 резервный капитал	16946	16946	0,36	0,30	0	100,00	-0,06
1.4 нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) отчетного года	862186	908812	18,47	16,32	46626	105,41	-2,14
2. Долгосрочные обязательства	91361	214612	1,96	3,85	123251	234,91	1,90

Окончание таблицы 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
2.1 прочие долгосрочные обязательства	91361	214612	1,96	3,85	123251	234,91	1,90
3. Краткосрочные обязательства	3486847	4217789	74,68	75,75	730942	120,96	1,07
3.1 займы и кредиты	2310608	2027721	49,49	36,42	-282887	87,76	-13,07
3.2 кредиторская задолженность	599286	834973	12,84	15,00	235687	139,33	2,16
3.3 оценочные обязательства	36825	37745	0,79	0,68	920	102,50	-0,11
3.4 прочие краткосрочные пассивы	540128	1317350	11,57	23,66	777222	243,90	12,09
4. Итого источников формирования имущества	4668822	5567969	100,00	100,00	899147	119,26	0,00

Источники формирования имущества представлены собственным капиталом и заемными средствами. Доля собственного капитала в 2018 году составила 20,39%, уменьшившись за год на 2,96%. Сумма увеличилась на 4,12% до 1135568 тыс.руб. Увеличение произошло за счет нераспределенной прибыли. Собственный капитал в структуре источников формирования имущества занимает 20,39%, что указывает на средний уровень зависимости предприятия от внешних источников финансирования.

В структуре источников формирования имущества имеют место долгосрочные заемные источники, доля которых не значительна, но увеличилась до 3,85%.

Наибольший удельный вес занимают краткосрочные обязательства, которые в основном представлены краткосрочными кредитами, доля их уменьшается на 13,07% до 36,42%, а сумма снижается на 12,24% до 2027721 тыс.руб. Почти в 1,5 раза за год увеличивается сумма кредиторской задолженности, которая хоть и является сравнительно бесплатным заемным ресурсом (в сравнении с банковскими кредитами), но тем не менее

злоупотреблять ею нельзя, поскольку это негативно отражается на деловой репутации предприятия и может привести к банкротству.

Таким образом, структуру баланса нельзя считать удовлетворительной, из-за существенного удельного веса краткосрочных обязательств в общей структуре баланса.

Таблица 2.10

Анализ финансовой устойчивости, тыс. руб.

Показатели	2017	2018
1. Источники собственных средств	1090614	1135568
2. Внеоборотные активы	1166828	1334562
3. Наличие собственных оборотных средств	-76214	-198994
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов	-76214	-198994
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства	2310608	2027721
7. Общая величина основных источников формирования запасов	2234394	1828727
8. Величина запасов	1259102	2437278
9. Излишек или недостаток собственных оборотных средств	-1335316	-2636272
10. Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов	-1335316	-2636272
11. Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов	975292	-608551
12. Тип финансовой устойчивости	Неустойчивый	Кризисный

Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости показал, что в 2017 году у предприятия наблюдалось неустойчивое финансовое положение, а в 2018 году ситуация еще более ухудшилась и финансовая устойчивость характеризуется как кризисная.

Неустойчивое финансовое состояние наблюдается так как запасы обеспечиваются за счет собственных оборотных средств, долгосрочных заемных источников и краткосрочных кредитов и займов. Такое финансовое состояние сопряжено с нарушением платежеспособности, но при этом сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения

источников собственных средств, за счет сокращения дебиторской задолженности и ускорения оборачиваемости средств.

Кризисное финансовое состояние наблюдается так как запасы не обеспечиваются всеми источниками их формирования. Предприятие на грани банкротства, поскольку денежные, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают его кредиторской задолженности.

Таблица 2.11
Показатели структуры капитала

Показатели	Нормальное значение	2017 год	2018 год
1. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	-0,02	-0,05
2. Коэффициент маневренности	0,5	-0,07	-0,18
3. Коэффициент автономии	02 – 0,5	0,23	0,20
4. Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,7$	0,25	0,24
5. Плечо финансового рычага (соотношение собственных и заемных средств)	≤ 1	3,28	3,90

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет отрицательное значение, что не соответствует нормативу. Это указывает на отсутствие у предприятия оборотных средств, профинансированных за счет собственных средств.

Коэффициент маневренности отрицательный, что не соответствует нормативу, то есть предприятие вкладывает свои ресурсы в низколиквидные активы, это обусловлено спецификой деятельности.

Коэффициент автономии соответствует нормативу и в динамике снижается, то есть собственные средства предприятия составляют 20% в структуре источников формирования имущества, что для данного вида и масштабов деятельности является средним показателем.

Коэффициент финансовой устойчивости не соответствует нормативу, и означает что всего 24% источников финансирования имущества предприятия используется на долгосрочной основе.

Плечо финансового рычага не соответствует нормативу и означает, что на каждый рубль собственных средств предприятие использует 3,90 руб. заемных средств.

Таблица 2.12

Анализ состава и движения дебиторской (кредиторской) задолженности

Показатели	Движение средств				Темп роста, %
	2017 год	Структура задолженности, %	2018 год	Структура задолженности, %	
1. Дебиторская задолженность, тыс.руб.	1977361	100,00	1382528	100,00	69,92
1.1 краткосрочная	1977361	100,00	1382528	100,00	69,92
1.2 долгосрочная	0	0,00	0	0,00	-
2. Кредиторская задолженность, тыс.руб.	599286	100,00	834973	100,00	139,33
2.1 краткосрочная	599286	100,00	834973	100,00	139,33
2.2 долгосрочная	0	0,00	0	0,00	-

Дебиторская задолженность в динамике снижается на треть до 1382528 тыс.руб., что можно расценить положительно, поскольку означает высвобождение денежных средств. Также положительно расценивается тот факт, что вся дебиторская задолженность является краткосрочной.

Кредиторская задолженность, напротив, в динамике увеличивается на 39,33% до 834973 тыс.руб. Вся кредиторская задолженность также является краткосрочной.

В таблице 2.13 мы можем заметить, что все показатели деловой активности имеют удовлетворительные значения и в динамике еще более улучшают их: скорость оборота увеличивается, а период оборота сокращается. Так период оборота дебиторской задолженности составляет один месяц, что

соответствует оптимальному значению. Кредиторская задолженность обрачивается за 2 недели, что также является удовлетворительным показателем.

Таблица 2.13

Анализ показателей деловой активности и операционной задолженности

Наименование показателей	2017 год	2018 год
1.Коэффициент обрачиваемости активов, обор.	2,98	3,38
2.Коэффициент обрачиваемости оборотных активов, обор.	3,94	4,48
3.Коэффициент обрачиваемости собственного капитала, обор.	13,59	15,56
4.Коэффициент обрачиваемости материально-производственных запасов, обор.	6,88	8,01
5.Оборачиваемость дебиторской задолженности, обор.	8,76	10,31
6.Период обрачиваемости дебиторской задолженности, дни	41	35
7.Оборачиваемость кредиторской задолженности, обор.	18,88	24,15
8.Период обрачиваемости кредиторской задолженности, дни	19	15

Таблица 2.14

Анализ ликвидности баланса, тыс.руб.

Актив	Наличие на		Пассив	Наличие на		Платежеспособный излишек или недостаток на	
	2017 год	2018 год		2017 год	2018 год	2017 год	2018 год
A1	117197	234351	П1	1176239	2190068	-1059042	-1955717
A2	2108658	1526109	П2	2310608	2027721	-201950	-501612
A3	1276139	2472947	П3	91361	214612	1184778	2258335
A4	1166828	1334562	П4	1090614	1135568	76214	198994
Комплексный показатель ликвидности				0,66	0,53	-	-

Анализ ликвидности баланса показал, что баланс не является абсолютно ликвидным, поскольку не соблюдается первое соотношение активов и пассивов: имеющиеся денежные средства и краткосрочные финансовые

вложения не могут покрыть имеющуюся кредиторскую задолженность и прочие краткосрочные обязательства.

Второе соотношение активов и пассивов также не соблюдается: краткосрочная дебиторская задолженность и прочие оборотные активы не могут покрыть имеющиеся краткосрочные заемные средства.

Третье соотношение соблюдается: запасы и НДС больше имеющихся долгосрочных обязательств.

Последнее соотношение не соблюдается: собственных капитал предприятия меньше, чем сумма внеоборотных активов, комплексный показатель ликвидности меньше единицы.

Таблица 2.15

Анализ коэффициентов ликвидности

Показатель	Нормальное ограничение	2017 год	2018 год	Отклонение абс.
1.Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,034	0,056	0,022
2.Промежуточный коэффициент покрытия	>1	0,601	0,383	-0,217
3.Коэффициент текущей ликвидности	>2	1,004	1,004	-0,001
4.Коэффициент Бивера		0,050	0,034	-0,016

Коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует нормативу, но в динамике незначительно улучшается. Он показывает, что только 5,6% краткосрочных обязательств может быть погашена в ближайшее время за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Промежуточный коэффициент покрытия не соответствует нормативу и в динамике ухудшает свое значение. Он означает, что только 38,3% своих краткосрочных обязательств предприятие может погасить за счет имеющихся денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности в динамике меняется не значительно и не соответствует нормативу. Означает, что чтобы погасить все свои текущие обязательства предприятию придется потратить абсолютно все свои текущие активы.

Коэффициент Бивера в динамике ухудшается до 0,034 и указывает, что предприятие находится на среднем уровне вероятности банкротства.

Таблица 2.16

Оценка структуры баланса

Показатель	2017 год	2018 год	Норма коэффициента
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,00	1,00	2
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,02	-0,05	0,1
3. Коэффициент восстановления платежеспособности предприятия	X	0,50	1

Коэффициент восстановления платежеспособности предприятия менее 1,00, что указывает на то, что у предприятия в ближайший год нет возможности восстановить свою платежеспособность.

Итак, проведенный анализ финансового состояния позволяет сделать следующие основные выводы.

Выручка предприятия в динамике увеличивается, поскольку предприятие открывает новые АЗС, увеличивает физические объемы продаж, а также имеет место инфляционный рост цен. Прибыль от продаж увеличилась на половину, а чистая прибыль сократилась на треть. Эффективность деятельности по чистой прибыли в динамике снижается. Структура баланса предприятия является неудовлетворительной. Имущество в основном представлено запасами и дебиторской задолженностью. Сформировано имущество на 80% за счет заемных источников, а именно за счет краткосрочных банковских кредитов, кредиторской задолженности и прочих краткосрочных обязательств. Это

негативно отразилось на ликвидности баланса, который не является абсолютно ликвидным, и на платежеспособности. Финансовая устойчивость предприятия нарушена, в 2018 году характеризуется как кризисная. Предприятие зависит от внешних источников финансирования, находится на грани банкротства. Анализ также показал, что у предприятия нет возможности восстановить свою платежеспособность в ближайший год. Таким образом, финансовое состояние предприятия нуждается в усовершенствовании.

2.3 Анализ маркетинговой стратегии АО «КНП»

Маркетинговая стратегия АО «КНП» - это долгосрочный план реализации коммерческих и корпоративных целей компании для достижения устойчивого конкурентного преимущества. В связи с этим, для оценки маркетинговой стратегии необходимо прежде всего провести анализ конкурентного положения предприятия на рынке.

АО «Красноярскнефтепродукт» входит в число крупнейших поставщиков нефтепродуктов на территории Красноярского края. Общество осуществляет оптовые поставки для предприятий золотодобывающей, угольной и лесозаготовительной отраслей, энергетики, транспорта, а также для нужд сельскохозяйственных товаропроизводителей. Обеспечивает топливом предприятия в удаленных районах края с ограниченными сроками завоза. Отгрузки осуществляются с собственных нефтебаз автомобильным и водным транспортом, кроме этого, возможны транзитные оптовые поставки железнодорожным транспортом.

В Красноярском крае Общество располагает одной из наиболее крупных сбытовых сетей на розничном рынке автомобильного топлива.

На конец года сеть АЗС «Красноярскнефтепродукт» насчитывала 176 АЗС, из них – 132 собственных, 32 – арендованных, 7 – управляемых

партнерами-франчайзи, 5 - сторонних АЗС, где клиенты могут приобрести нефтепродукт по талонам (картам) АО «Красноярскнефтепродукт».

В 2018 году Общество приобрело в аренду 27 АЗС МАГНАТ РД и существенно нарастила присутствие в регионе.

Развитие сети, сохранение контроля над партнерскими АЗС и постоянная работа над повышением эффективности бизнес-процессов позволяют Обществу наращивать долю рынка в регионах присутствия.

В таблице 2.17 представлен анализ ТОП-10 розничных предприятий на рынке нефтепродуктов края.

Таблица 2.17

ТОП-10 розничных предприятий на рынке нефтепродуктов Красноярского края

Наименование	АЗС, шт.
1	2
«Красноярскнефтепродукт»	176
«Газпромнефть»	47
«25 часов»	45
Энергоресурс	21
«Техас»	17
«Стандарт» (Регион 24)	14
«Роснефть»	14
«Сибайл»	10
«Стандарт 24»	8
Прочие менее 5 АЗС	305
ИТОГО	657

АО «Красноярскнефтепродукт» занимает лидирующую позицию и является основным игроком на розничном рынке нефтепродуктов Красноярского края.

В последние 2-3 года на рынке нефтепродуктов Красноярского края более отчетливо стала проявляться общероссийская тенденция по вытеснению крупными нефтяными компаниями мелких оптовых и розничных продавцов. В Красноярском крае активно работает и расширяет свою сбытовую сеть крупная

национальная торговая марка «Сибнефть». Кроме того, свою уникальную торговую марку (брэнд) продвигают и небольшие региональные компании, например «25 часов», «Фортуна плюс», «Магнат РД», «Экипаж» (г. Канск) и т.д. Все вышеперечисленные компании расширяют свою розничную сеть в регионах за счет строительства собственных автозаправочных станций, либо за счет заключения договоров с мелкими компаниями в районах края на оказание услуг.

Компания АО «КНП» занимает 0,1108% российского рынка «Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами» (17,32 млрд.руб. в 2018 году). Общий объем рынка составляет 15,62 трлн руб. в год. Объем рынка вычисляется по суммарной выручке компаний с данным видом деятельности за последний отчетный налоговый период.

По данным справочной системы «2ГИС» в апреле 2020 года в Красноярске работало 89 организаций, которые занимались оптовой продажей нефтепродуктов и ГСМ. Также в городе работает множество АЗС.

Компания АО «КНП» на рынке работает с 2002 года. Остальные конкуренты имеют аналогичный большой стаж работы, а значит торговая марка хорошо знакома клиентам из Красноярска. АО «КНП» превосходит своих конкурентов по численности работников. Связано это с тем, что у АО «КНП» есть еще свои нефтебазы и лаборатории, а также помимо разветвленной сети АЗС компания предлагает ГСМ оптом.

АО «КНП» активно работает в госзакупках в роли поставщика. На данный момент действующими являются 1494 контракта. Компания уступает по этому показателю своему конкуренту ООО «Газпромнефть – корпоративные продажи». Также компания уступает всем конкурентами по количеству судебных дел в роли ответчика.

Компания предоставляет своим клиентам АЗС и дополнительные услуги – это магазины, где можно купить товары первой необходимости, и общественные туалеты. У компаний ОО «Магнат-РД» и ООО «Фортуна Плюс»

таких дополнительных услуг нет. У компании «Регион-24» в районе деревни Сухая Балка есть целый комплекс, который предоставляет не только услуги АЗС, магазина, но также автосервис, шиномонтаж и кемпинг.

В таблице 2.18 проведен анализ конкурентоспособности предприятия.

Таблица 2.18
Анализ конкурентоспособности АО «КрасноярскНефтеПродукт»

Показатели	АО «КНП»	ООО «Регион 24»	ООО «Магнат-РД»	ООО «Фортуна Плюс»	ООО «Газпромнефть – корпоративные продажи»
Опыт работы на рынке	с 2002 года	с 2005 года	с 2002 года	с 1994 года	с 2002 года
Численность работников, чел.	1514	36	23	13	199
Количество АЗС в Красноярске	52	16	28	15	41
Количество нефтебаз	12	Нет	3	2	10
Госзакупки в роли поставщика	1494 контракта	Нет	124 контракта	48 контрактов	4925 контрактов
Судебные дела (ответчик)	26	1	7	1	3
Дополнительные услуги	Магазины, туалеты	Магазины, туалеты, автосервис	Нет	Нет	Магазины, туалеты

К основным конкурентным преимуществам АО «КНП» можно отнести:

- разветвленность сбытовой сети по всей территории Красноярского края; Территория присутствия в 41 из 44 районах края от Игарки до Минусинска;
- географическое расположение в центре России в непосредственной близости к крупнейшим нефте-перерабатывающим заводами НК «Роснефть» и НК «Газпромнефть»;
- качество нефтепродуктов и наличие собственной лаборатории, аккредитованной Госстандартом Российской Федерации;

- наличие перевалочной железнодорожной нефтебазы (г. Красноярск) и водной нефтебазы (д. Абалаково) с возможностью отгрузки до 500 и 1800 тонн в сутки соответственно;
- большой емкостной парк (358 тыс.куб.м.) с возможность единовременного накапливания до 300 тысяч тонн нефтепродуктов;
- уникальная система заправки по единым литровым талонам и электронным картам, действующим по всей территории Красноярского края.

Важным методом анализа конкурентоспособности предприятия является метод матрицы БКГ.

Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1 Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2 Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д.

Используя матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ), можно быстро и наглядно проанализировать группы товаров, филиалы предприятия или компаний на основе их доли в соответствующем рыночном сегменте и темпе роста рынка. Применение инструмента основывается на двух гипотезах. Лидеру на рынке принадлежит конкурентное преимущество в издержках производства. Следовательно, лидирующая компания имеет самую большую рентабельность в сегменте. Чтобы эффективно работать на быстрорастущем рынке, предприятию нужно много инвестировать в развитие своего продукта.

Присутствие в сегменте с низким темпом роста позволяет компании сократить данную статью расходов. С помощью матрицы БКГ можно быстро выявить самые перспективные и самые «слабые» товары (филиалы, компании). И уже на основании полученных данных принять решение: какую ассортиментную группу (подразделение) развивать, а какую – ликвидировать.

В таблице 2.19 представлены исходные данные для построения матрицы БКГ с помощью программы Excel.

Таблица 2.19

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатели	Объем продаж, тыс. руб.	Объем продаж ближайшего конкурента, тыс. руб.	Объем сегмента рынка в прошлом году, тыс. руб.	Объем сегмента рынка в текущем году, тыс. руб.
оптовая торговля топливом	3 647	3700	18000	18050
хранение, складирование нефти и продуктов ее переработки	1 151	1100	8400	8650
розничная торговля моторным топливом	12 372	10000	40000	40050
розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия	115	80	655	720
прочая деятельность организации	31	40	100	107

На основании исходных данных для построения матрицы БКГ в таблице 2.20 сделан расчет доли рынка.

Таблица 2.20

Расчет доли рынка для матрицы БКГ

Вид продукции	Доля продукта в бизнесе АО «КНП», %	Прирост рынка, %	Доля рынка нашего продукта в своем сегменте, %	Доля рынка продукта-лидера в своем сегменте, %	Относительная доля рынка нашего продукта, %
оптовая торговля топливом	21,06%	0,28%	20,20%	20,50%	0,99
хранение, складирование нефти и продуктов ее переработки	6,65%	2,98%	13,31%	12,72%	1,05
розничная торговля моторным топливом	71,45%	0,12%	30,89%	24,97%	1,24
розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия	0,66%	9,92%	15,97%	11,11%	1,44
прочая деятельность	0,18%	7,00%	28,97%	37,38%	0,78

Учитывая все имеющиеся данные можно построить матрицы БКГ. Для ее заполнения сделан следующий расчет (таблица 2.21).

Таблица 2.21

Расчет данных для диаграммы матрицы БКГ

Вид продукции	Доля продукта в бизнесе компании, %	Относительная доля рынка нашего продукта, %	Прирост рынка, %
1	2	3	4
оптовая торговля топливом	21,06%	0,99	0,28%

Окончание таблицы 2.21

1	2	3	4
хранение, складирование нефти и продуктов ее переработки	6,65%	1,05	2,98%
розничная торговля моторным топливом	71,45%	1,24	0,12%
розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия	0,66%	1,44	9,92%
прочая деятельность организации	0,18%	0,78	7,00%

Матрица БКГ представлена на рисунке 2.6.

Таким образом, розничная торговля в неспециализированных магазинах в АО «КНП» занимает значительную долю рынка и имеет высокий темп роста. Согласно матрице БКГ она является «звездами». Это лидер быстроразвивающегося рынка, требующий больших вложений.

«Коровами» можно считать розничную торговлю моторным топливом и оптовую торговлю топливом. Этот вид услуг имеет высокую долю с низким темпом роста рынка.

Услуги хранения, складирования нефти и продуктов переработки и прочая деятельность являются «вопросительными знаками». Эти услуги предприятия занимает незначительную долю на рынке города, но имеет высокий темп роста.

«Собак», которые занимают низкую долю на рынке и имеют низкий темп роста, в АО «КНП» нет.

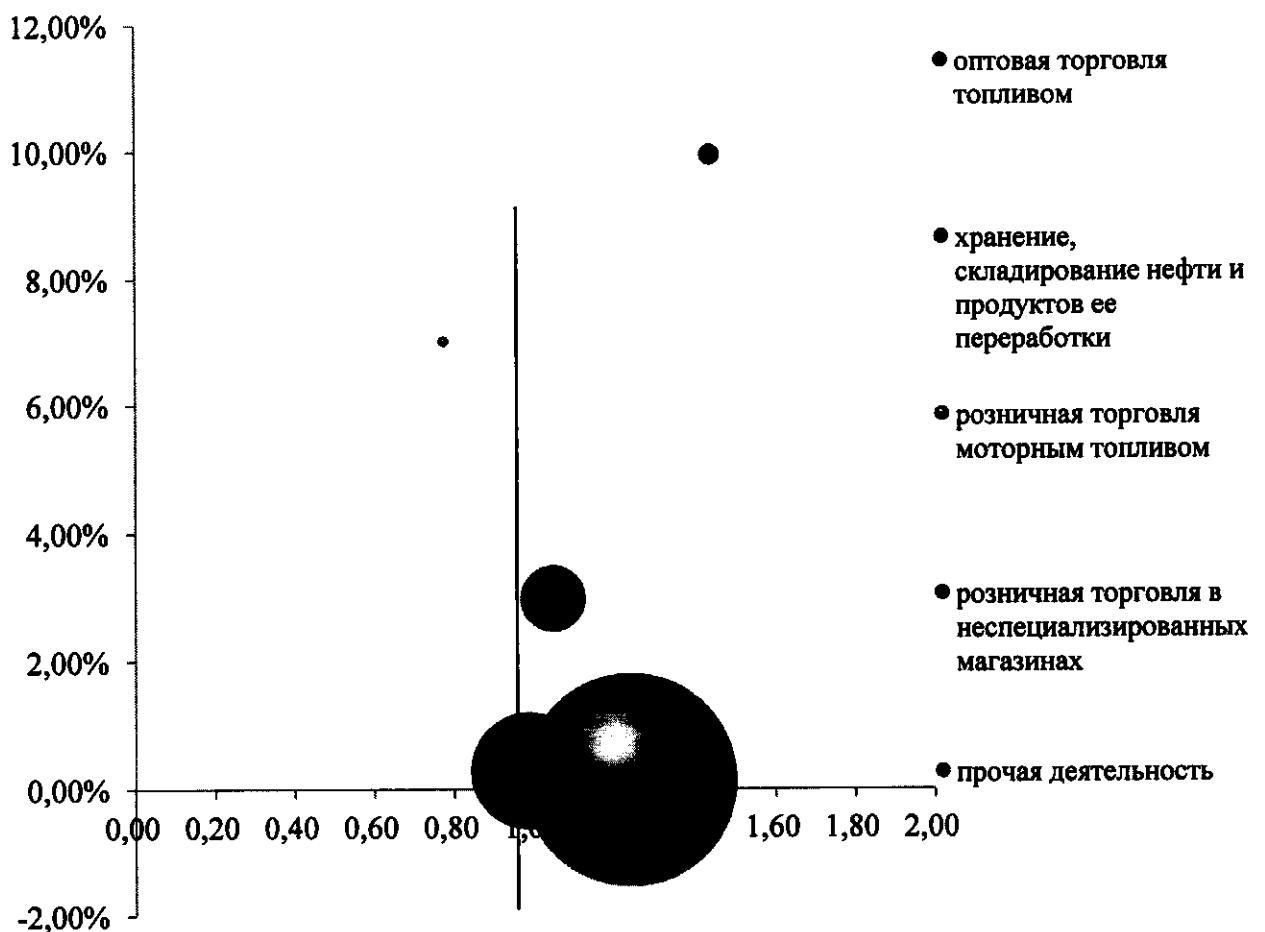


Рис. 2.6 – Матрица БКГ для АО «КНП»

Заключительным этапом оценки маркетинговой стратегии является проведение SWOT-анализа (таблица 2.22).

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории.

Таким образом, главными угрозами для деятельности предприятия являются деятельность конкурентов, недобросовестная деятельность поставщиков и подрядчиков. У предприятия есть возможность расширить ассортимент за счет внедрения новых высокотехнологичных продуктов, а также использовать новые автоматизированные технологии и средства обслуживания клиентов.

Таблица 2.22

SWOT-анализ АО «КНП»

Сильные стороны	Слабые стороны
Качество продукции; Высокий уровень запасов; Наличие необходимой инфраструктуры; Разветвленность сбытовой сети; Географическое расположение; Качество нефтепродуктов; Наличие перевалочной ЖД базы; Большой емкостной парк; Уникальная система заправки по единым литровым талонам	Присутствие компаний только на территории Красноярского края и республики Хакасия; Отсутствие АЗС компаний в других регионах страны; Загрязнение окружающей среды; Сильные конкуренты; Рост цен на нефтепродукты
Возможности	Угрозы
Увеличение доли рынка; Захват лидирующих позиций в регионе присутствия; Внедрение новых высокотехнологичных продуктов высокого качества мирового стандарта (Бензин Евро-8 и Евро-10). Увеличение темпов роста и расширение ассортимента услуг. Использование новых автоматизированных технологий и средств обслуживания клиентов.	Несвоевременность поставок ГСМ от НПЗ; Выход конкурентных компаний на новые рынки сбыта; Заинтересованность потребителя в низких ценах на нефтепродукты; Жесткая конкуренция; Появление новых конкурентов по поставке нефтепродуктов, включая зарубежных игроков. Недостаточный приток молодых высокопрофессиональных кадров; Воздействие скачкообразных изменений цен на международных рынках нефти и нефтепродуктов

Последнее, в свою очередь, позволит существенно экономить на коммерческих расходах предприятия, что напрямую отразится на положительной динамике финансовых результатов. Также можно предложить клиентам сопутствующие услуги, как, например, у сети «Регион 24» - это комплексы придорожного сервиса, включающие полноценный кепминг, стоянки, кафе и прочие услуги.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ АО «КНП»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии АО «КНП»

Проведенный выше анализ показал, что АО «КНП» по многим показателям своей деятельности является лидером на местном рынке. Анализ показал, что перспективным и быстроразвивающимся сегментом является рынок сопутствующих товаров и услуг.

Учет розничной торговли сопутствующими товарами и фасованными нефтепродуктами необходимо разделить, поскольку к сопутствующим товарам в основном относятся товары общественного питания (чай, кофе, продукты питания), а также товары первой необходимости, а к фасованным нефтепродуктам относятся машинные масла и др. продукты нефтепереработки. Данные товары имеют разную структуру затрат, характер и требования к реализации, торговую наценку.

В таблице 3.1 представлен анализ экономических результатов от продажи сопутствующих товаров и фасованных нефтепродуктов за 2019 год. Согласно которому видно, что часть филиалов имеют существенное отставание по объемам реализации сопутствующих товаров. Необходимо разработать систему стимулирования продаж, чтобы операторы активнее предлагали клиентам сопутствующие товары, а также расширить ассортимент предлагаемой к реализации продукции общественного питания и товаров первой необходимости. Ввести демотивирующие факторы, при невыполнении плана по объемам реализации сопутствующих товаров, обозначив в качестве плановых средне расчётные значения удельного веса в выручке сопутствующих товаров и фасованных нефтепродуктов. В таблице 3.2 представлены затраты на маркетинговые мероприятия за 2019 г.

Таблица 3.1

Анализ экономических результатов от продажи сопутствующих товаров и фасованных нефтепродуктов за 2019 год

Подразделение	Выручка , тыс. руб., без НДС		Удельный вес в общей выручке, %		Себестоимость сопутствующих товаров и фасованных нефтепродуктов, тыс.руб.	Прибыль от продажи сопутствующих товаров и фасованных нефтепродуктов, тыс.руб.
	Всего	от продажи сопутствующих товаров и фасованных нефтепродуктов	от продажи нефтепродуктов	от продажи сопутствующих товаров и фасованных нефтепродуктов		
Филиал Западный (20 АЗС)	558 635	544 112	14 522	97,40	2,60	11 983
Филиал Восточный (34 АЗС)	1 424 734	1 408 343	16 391	98,85	1,15	13 907
Филиал Ужурский (14 АЗС)	897 732	870 757	26 975	97,00	3,00	22 026
Филиал Юго-Восточный (20 АЗС)	949 272	927 627	21 645	97,72	2,28	17 955
Филиал Северный (21 АЗС)	936 141	925 876	10 265	98,90	1,10	8 708
Филиал Рыбинский (17 АЗС)	613 278	604 480	8 798	98,57	1,43	7 421
Итого:	8 611 931	8 428 999	182 932	97,88	2,12	152 109
						30 823

Таблица 3.2

Затраты на маркетинговые мероприятия за 2019 год

	Наименование	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июн	Июл	Авг.	Сент	Октяб	Нояб	Декаб	ИТОГО
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Обязательные платежи														
Енисей ТВ	230	0	0	230	0	0	230	0	0	230	0	0	0	919
Наш Красноярский Край	0	330	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	330
Турнир Ярлыгина	369	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	369
СЭФ-2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	660	0	0	660
Итого:	598	330	0	230	0	0	230	0	0	890	0	0	0	2 277
Взаимодействие со СМИ														
Портал newslab.ru	0	137	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	137
портал ksk.sibnovosti.ru	0	0	127	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	127
портал NG24	64	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64
портал Дула РУ	88	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	88
Портал Zapad24	77	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	77
Газета Комсомольская правда	0	0	0	110	0	0	0	0	0	0	0	0	0	110
Первый Line	0	66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	66
7канал красноярск	1 250													1 250
Итого:	1 480	203	127	110	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 920
PR-мероприятия														
Учения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	220	0	0	0	220
Расширение сети	0	0	0	0	184	0	0	0	0	0	0	0	0	184
Лучший по профессии	0	0	0	0	0	0	220	0	0	0	0	0	0	220
Круглый стол/бизнес завтрак	0	184	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184
Запуск автоматических АЗС	0	0	0	0	0	0	0	0	0	220	0	0	0	220

Продолжение таблицы 3.2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Модернизация нефтебазы	0	0	0	184	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184
Итого:	0	184	0	184	184	0	220	0	220	220	0	0	0	1 212
Прочие														
POS- материалы	0	180	0	0	115	0	0	0	0	0	0	0	0	295
Запись радиороликов	46	0	0	0	46	0	0	0	0	0	0	0	0	92
Рестайлинг	0	0	161	0	0	161	0	0	0	0	0	0	0	321
Визитки	0	0	0	0	92	0	0	0	0	0	0	0	0	92
Прочие														0
Итого:	46	180	161	0	253	161	0	0	0	0	0	0	0	892
Рекламные кампании и акции														
Акции на АЗС	0	0	550	550	795	0	0	0	0	0	0	0	0	1 895
Реклама в интернете														
Smm + баннерная реклама	0	0	605	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	605
Итого маркетинговые мероприятия:	2 124	897	1 443	1 073	1 232	161	450	0	220	1 110	0	92	92	8 802

Анализ затрат на маркетинг показал, что сумма затрат явно не соответствует обороту компании, некоторые месяцы август и ноябрь затрат вообще нет, для реализации маркетинговых целей привлечены средства массовой информации: телевидение, порталы в сети, газеты, банеры. Но практически нет инструментов продвижения в сети Интернет, акции на АЗС финансировались только в марте, апреле, мае 2019 года.

Что касается дополнительных сопутствующих товаров и услуг, то многие АЗС АО «КНП» оснащены магазинами, где можно приобрести продукты питания и товары первой необходимости. На многих АЗС есть туалеты. Но у ближайшего конкурента сети «Регион 24», кроме всего этого, есть еще с некоторыми АЗС на загородных трассах также полноценные придорожные сервисы, которые пользуется большой популярностью у водителей транзитного транспорта. В связи с этим направлением развития маркетинговой стратегии АО «КНП» будет организация придорожного сервиса на одной из загородных АЗС.

Предлагается организовать Придорожный сервис рядом с АЗС, которая расположена на федеральной трассе Р257 (Красноярск – Абакан) вблизи с границей с республикой Хакасия.

Актуальность развития и устойчивого функционирования придорожного сервиса в России обусловлена необходимостью в формировании полноценного транспортного комплекса страны, в котором определенную нишу, занимают объекты придорожного сервиса. На первый взгляд, наша страна, огромная по площади, просто обязана иметь большое число самых разных объектов придорожного сервиса на любую ценовую категорию и качества услуг. Однако при анализе инфраструктуры придорожного сервиса выявляются различное множество причин, по которым придорожный сервис в нашей стране находится в достаточно сложном положении.

Учитывая, что придорожный сервис – одна из специфических отраслей экономики, имеющая целый ряд проблем и открытых вопросов, которые необходимо решать не только на региональном уровне, но и на уровне всего

государства, в том числе и проблемы в законодательной сфере его формирования. Мнения политиков и населения по этому поводу схожи - развитию мешает высокая степень коррумпированности, слабая нормативная база и, как следствие, панический страх потенциальных инвесторов потерять свои деньги.

По имеющимся данным, на нашу страну приходится, к примеру, около пяти тысяч объектов торговли вдоль дороги и всего около 2 000 гостиниц и мотелей. Хотя эти цифры и кажутся большими, на самом деле это лишь 40 процентов от минимально необходимого числа. В сфере гостиничного бизнеса вдоль трасс объективно необходимо еще около трех тысяч мотелей и кемпингов.

Поэтому проект «Организация пункта придорожного сервиса», несомненно, актуален и подходит для любого района Красноярского края.

Пункт придорожного сервиса будет включать в себя гостиницу с двухместными номерами, кафе, парковку для легковых и грузовых автомобилей.

В качестве мест размещения клиентам будут предложены:

- 2 двухместных номера (с одной двуспальной кроватью, душ и туалет);
- 3 двухместных номера (с двумя односпальными кроватями, душ и туалет).

Предусмотрено наличие сантехнического узла (душ, туалет) во всех стандартных номерах.

Для размещения автотранспорта будет построена парковка 100 кв. м. для грузовых автомобилей и легковых автомобилей.

Кафе будет обслуживать не только постояльцев гостиницы, но и проезжих водителей и пассажиров, следующих как на частном транспорте, так и на маршрутных автобусах на далекие расстояния.

Территория придорожного сервиса будет обеспечена необходимой инфраструктурой: электро- и водоснабжение, сотовой телефонной связью, системой отопления и пожарной безопасности.

Целевой группой потребителей выступят водители грузовых автомобилей, а также водители и пассажиры легковых автомобилей и маршрутных автобусов, проезжающих по трассе, в черте которой будет расположен придорожный сервис.

Площадь земельного участка, отводимая под пункт придорожного сервиса, составит порядка 500 кв. м. Земля под строительство пункта придорожного сервиса будет взята в аренду на долгосрочное пользование. Стоимость аренды участка за год составляет 22 000 рублей.

В структуру пункта придорожного сервиса будут входить следующие объекты:

- гостиница на 5 номеров;
- прачечная;
- кафе, в меню которого будет завтрак, обед и ужин;
- парковка для легковых и грузовых автомобилей.

Основные этапы строительства пункта придорожного сервиса (рисунок 3.1).

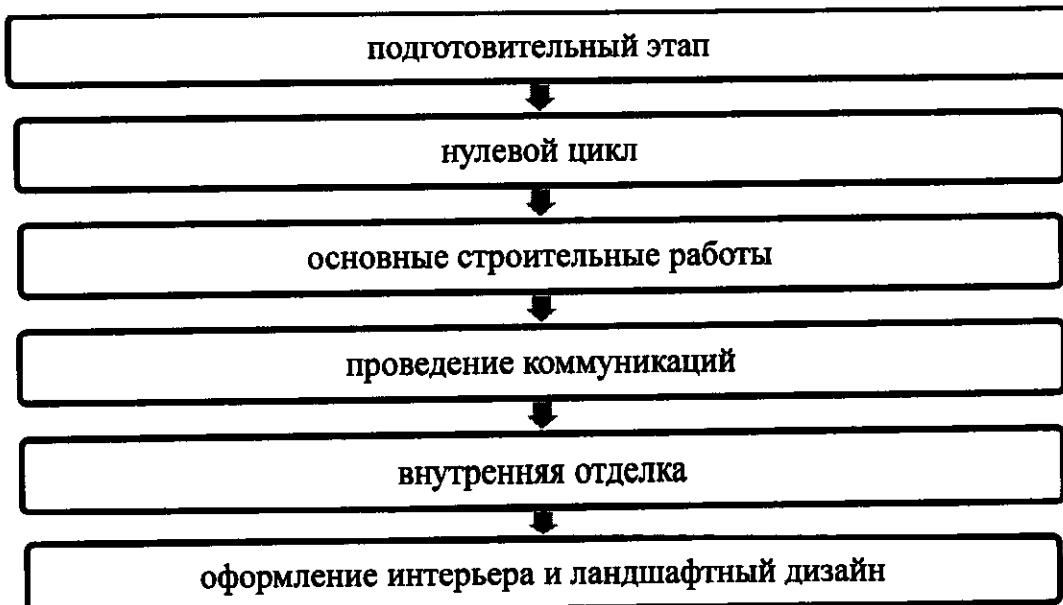


Рис. 3.1 – Этапы строительства придорожного сервиса в АО «КНП»

Подготовительный этап. Перед строительством зданий и оборудованием территории пункта придорожного сервиса предполагается осуществить предварительную подготовку и очистку места под строительство.

На этом этапе проводятся подготовительные работы, которые непосредственного отношения к строительству пока не имеют, однако без выполнения этих работ стройка даже не начнётся. Работы:

- составление технического задания на планировку участка и проектирование дома;
- покупка проекта дома и сопутствующих построек;
- согласование и оформление разрешительной документации на строительство.

Нулевой цикл. На этом этапе производится возведение фундамента дома и «нулевого» этажа, то есть подвала (если он есть в проекте). Выполняются следующие работы:

- Снятие и сохранение плодородного слоя земли на месте построек.
- Рытьё котлована или траншей под фундамент (в зависимости от наличия подвала и типа фундамента). В случае ленточного фундамента и при отсутствии подвала выемку грунта под фундамент можно провести вручную, иначе лучше доверить это дело технике. После автоматизированной выемки грунта дно котлована зачищают вручную и желательно сразу после этого приступить к устройству фундамента, чтобы избежать замусоривания котлована в результате плохой погоды, обсыпания стен котлована и т.п.
- Закладка необходимых коммуникаций под фундаментом (канализация, водопровод и т.п.). Желательно устроить под общей плитой фундамента дренаж и дополнительную сливную трубу для канализации, которую затем подключить к общей трубе слива посредством специального насоса.
- Строительство и гидроизоляция фундамента, дренаж.
- Установка общей заземляющей шины (в зависимости от проекта), к которой затем будет подключено заземление электросети дома.

- Засыпка остаточных пустот вокруг фундамента, перекрытие подвала (при его наличии).

Основные строительные работы. Это этап выполнения основных строительных работ:

- Возведение стен и перекрытие этажей.
- Монтаж внутренних перегородок, лестниц.
- Строительство крыши и навесов.
- Установка наружных дверей, ворот (для гаража), окон.
- Внешняя отделка стен дома.

Проведение коммуникаций. На этом этапе проводятся все основные коммуникации в здании, и устанавливается часть инженерного оборудования:

- электрическая сеть (монтируется главный щит, прячется в стены основная проводка, делаются подрозетники и ставятся временные розетки);
- водопровод (прокладываются трубы, ставятся временные краны и заглушки);
- канализация;
- система отопления (трубы, нагревательный котёл);
- вентиляция и кондиционирование (вентиляционные короба и инженерное оборудование кроме внутренних блоков, которые монтируются на этапе внутренней отделки);
- охранно-пожарная сигнализация, телевидение (закладка кабельных линий).

Территория пункта придорожного сервиса будет обеспечена электроэнергией от центральной системы электроснабжения. Основные текущие затраты на электроснабжение пункта придорожного сервиса будут складываться из следующих статей:

- электроснабжение гостиницы;
- электроснабжение кафе, включая электрическое кухонное оборудование;
- освещение территории;

- питание водяного электронасоса.

Для отопления помещения планируется приобрести электрический котел мощность минимум 36-40 кВт, а также материалы. Мусор предполагается упаковывать в пластиковые пакеты и вывозить еженедельно на свалку. Сточные воды предполагается собирать в канализационной яме и вывозить с помощью ассенизаторской машины 2 раза в месяц. После завершения строительно-монтажных работ и оборудования территории пункта придорожного сервиса предполагается приобрести мебель и оборудование для оснащения гостиницы и кафе.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Чтобы провести оценку эффективности создания придорожного сервиса нужно проанализировать все затраты на его создание, доходы от его деятельности и текущие затраты на эксплуатацию. В таблице 3.3 сведены затраты на строительство и обустройство придорожного сервиса в укрупненном виде.

Таблица 3.3

Затраты на строительство и обустройство придорожного сервиса АО «КНП»

Наименование затрат	Стоимость, тыс. руб.
Затраты на подготовительный этап	145
Строительно-монтажные работы и благоустройство территории	4 500
Электроснабжение, вентиляцию, телевидение и пожарную сигнализацию	420
Водоснабжение	380
Водоотведение	150
Система отопления	170
Оборудование и мебель для гостиницы	345
Оборудование и мебель для кафе	375
Итого	5765

Капитальные затраты составят 5765 тыс.руб. Финансирование – за счет собственных средств инициатора проекта.

Финансовые расчеты осуществляются на основании среднего чека и стоимости за единицу услуги. В таблице 3.4 представлена производственная программа. Прогноз спроса сделан на основании данных о работе аналогичного придорожного сервиса у конкурентов.

Таблица 3.4

Производственная программа

Вид продукции, услуг	Значение
Проживание посуточное, чел.	1 400
Почасовая оплата (не менее двух часов), чел.	3 900
Услуги кафе (завтрак, обед, ужин), чел.	12 358

Далее необходимо рассчитать текущие расходы, к которым, прежде всего, относятся расходы на оплату труда и страховые взносы. Организационная структура придорожного сервиса будет состоять из следующих основных организационных единиц:

- руководитель придорожного сервиса (общее управление и развитие пункта придорожного сервиса);
- администратор гостиницы, в его функции будет входить встреча гостей, размещение в номерах, прием заявок на дополнительные услуги (прачечная, услуги глажки и т.п.), контроль работы обслуживающего персонала;
- повар;
- помощник повара, официант, будет обслуживать клиентов кафе и выполнять поручения повара;
- охранник, в его функции будет входить охрана гостиницы, парковки;
- горничные, уборка комнат гостиницы, кафе, уборка территории.

Персонал для работы в пункте придорожного сервиса будет привлекаться из населения близлежащего населенного пункта. Расчет фонда оплаты труда и страховые взносы за месяц представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Расчет фонда заработной платы работников

Категория работников	Количество человек	Заработка плата, руб.	Фонд оплаты труда в месяц, руб.	Страховые отчисления, руб.	Всего, руб.
Директор	1	40 000	40 000	12 000	52 000
Администратор гостиницы	2	30 000	60 000	18 000	78 000
Повар	2	28 000	56 000	16 800	72 800
Официант, помощник повара	2	20 000	40 000	12 000	52 000
Горничная	1	18 000	18 000	5 400	23 400
Охранник	1	18 000	18 000	5 400	23 400
Итого	9		232 000	69 600	301 600

Расходы на оплату труда составят 301,6 тыс. руб. в месяц, и страховые взносы – 69,6 тыс. руб. в месяц.

В таблице 3.6 представлена общая укрупненная смета текущих расходов в год.

Таблица 3.6

Смета текущих расходов придорожного сервиса

Показатели	Сумма, тыс. руб.
1	2
Аренда земельного участка 500 кв. м (за год)	22
Реклама	10
Коммунальные расходы (электроэнергия, вывоз отходов)	144
Офисные расходы (услуги связи, канцелярия и т.д.)	36
Материальные расходы и сырье	70

Продолжение таблицы 3.6

1	2
Затраты на хозяйственные нужды	36
Непредвиденные расходы	60
Фонд оплаты труда и страховые взносы	3619
Итого	3997

Совокупные текущие расходы на содержание и эксплуатацию придорожного сервиса составят 3997 тыс. руб. в год. Ценообразование строится на основании текущих затрат и с ориентацией на цены конкурентов. В таблице 3.7 представлен расчет выручки.

Таблица 3.7

Расчет выручки придорожного сервиса

Показатели	Количество в год, ед.	Цена, руб. / ед.	Стоимость, тыс. руб.
Проживание посуточное	1400	800	1120
Почасовая оплата (не менее двух часов)	3900	300	1170
Услуги кафе	12358	200	2472
Итого выручка			4762

Выручка составит 4762 тыс. руб. в год. В таблице 3.8 проведена оценка экономической эффективности создания придорожного сервиса.

Таблица 3.8

Оценка эффективности создания придорожного сервиса АО «КНП»

Показатели	Значение показателя
Инвестиции, тыс. руб.	5765
Выручка, тыс. руб.	4762
Себестоимость, тыс. руб.	3997
Прибыль, тыс. руб.	764
Рентабельность, %	16,05
Простой срок окупаемости, мес.	90,50

Прибыль по проекту может составить 764 тыс. руб. в год, рентабельность – 16,05%. Вложения окупятся за 91 месяц работы придорожного сервиса.

Придорожный сервис АО «КНП» значительно повысит уровень конкурентоспособности предприятия, поскольку значительно расширит перечень дополнительных услуг, объем рынка которых растет значительными темпами.

Социальная эффективность проекта состоит в том, что его реализация относится к одной из смежных отраслей развития транспортной инфраструктуры региона. Своевременное строительство пункта придорожного сервиса с качественным обслуживанием позволит придать привлекательность данной трассе для водителей и пассажиров.

Реализация проекта предполагает:

- создание 9 новых рабочих мест;
- поступление дополнительных доходов в бюджет района, в котором будет расположен пункт придорожного сервиса;
- развитие смежных отраслей экономики (транспорт, услуг питания, строительство и т.д.)

Среди социальных воздействий проекта можно выделить создание условий для удовлетворения потребностей водителей и пассажиров в организации отдыха, питания и других сервисных услуг, потребность в которых возникает при дальнем следовании из одного пункта в другой.

Таким образом, разработанные мероприятия для улучшения маркетинговой стратегии являются экономически и социально обоснованными и целесообразными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследуемым предприятием является АО «КрасноярскНефтеПродукт» (сокращенно АО «КНП»).

АО «Красноярскнефтепродукт» (бренд КНП) – это сеть автозаправочных станций в Красноярском крае, Тыве и Хакасии, состоящая из 200 АЗС, 12 нефтебаз, 5 собственных лабораторий, где каждая капля бензина проверяется на соответствие ГОСТу.

Выручка предприятия в динамике увеличивается, поскольку предприятие открывает новые АЗС, увеличивает физические объемы продаж, а также имеет место инфляционный рост цен. Прибыль от продаж увеличилась на половину, а чистая прибыль сократилась на треть. Эффективность деятельности по чистой прибыли в динамике снижается. Структура баланса предприятия является неудовлетворительной. Имущество в основном представлено запасами и дебиторской задолженностью. Сформировано имущество на 80% за счет заемных источников, а именно за счет краткосрочных банковских кредитов. Это негативно отразилось на ликвидности баланса, который является абсолютно не ликвидным, и на платежеспособности. Финансовая устойчивость предприятия нарушена, в 2018 году характеризуется как кризисная. Предприятие зависит от внешних источников финансирования, находится на грани банкротства. Анализ также показал, что у предприятия нет возможности восстановить свою платежеспособность в ближайший год. Таким образом, финансовое состояние предприятия нуждается в усовершенствовании.

Проведенный анализ маркетинговой стратегии показал, что главными угрозами для деятельности предприятия являются деятельность конкурентов, недобросовестная деятельность поставщиков и подрядчиков. У предприятия есть возможность расширить ассортимент за счет внедрения новых высокотехнологичных продуктов, а также использовать новые автоматизированные технологии и средства обслуживания клиентов. Последнее, в свою очередь, позволит существенно экономить на коммерческих

расходах предприятия, что напрямую отразится на положительной динамике финансовых результатов. Также можно предложить клиентам сопутствующие услуги, как, например, у сети «Регион 24» - это комплексы придорожного сервиса, включающие полноценный кепминг, стоянки, кафе и прочие услуги.

Итак, АО «КНП» по многим показателям своей деятельности является лидером на местном рынке. Анализ показал, что перспективным и быстроразвивающимся сегментом является рынок сопутствующих товаров и услуг. Многие АЗС АО «КНП» оснащены дополнительно магазинами, где можно приобрести продукты питания и товары первой необходимости. На многих АЗС есть туалеты. Но у ближайшего конкурента сети «Регион 24», кроме всего этого, есть еще с некоторыми АЗС на загородных трассах также полноценные придорожные сервисы, которые пользуется большой популярностью у водителей транзитного транспорта. В связи с этим направлением развития маркетинговой стратегии АО «КНП» будет организация придорожного сервиса на одной из загородных АЗС.

Предлагается организовать Придорожный сервис рядом с АЗС, которая расположена на федеральной трассе Р257 (Красноярск – Абакан) вблизи с границей с республикой Хакасия.

Актуальность развития и устойчивого функционирования придорожного сервиса в России обусловлена необходимостью в формировании полноценного транспортного комплекса страны, в котором определенную нишу, занимают объекты придорожного сервиса.

Пункт придорожного сервиса будет включать в себя гостиницу с двухместными номерами, кафе, парковку для легковых и грузовых автомобилей.

Площадь земельного участка, отводимая под пункт придорожного сервиса, составит порядка 500 кв. м. Земля под строительство пункта придорожного сервиса будет взята в аренду на долгосрочное пользование.

Капитальные затраты составят 5765 тыс.руб. Финансирование – за счет собственных средств инициатора проекта.

Выручка составит 4762 тыс. руб. в год. Прибыль по проекту может составить 764 тыс. руб. в год, рентабельность – 16,05%. Вложения окупятся за 91 месяц работы придорожного сервиса.

Придорожный сервис АО «КНП» значительно повысит уровень конкурентоспособности предприятия, поскольку значительно расширит перечень дополнительных услуг, объем рынка которых растет значительными темпами.

Таким образом, разработанные мероприятия для улучшения маркетинговой стратегии являются экономически и социально обоснованными и целесообразными.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 18.03.2019) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 01.04.2020) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 24.04.2020) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
5. Баталова О. С. Содержание понятия «маркетинговая стратегия» // Проблемы современной экономики. – Челябинск: Два комсомольца, 2018. – С. 103-106.
6. Габасов Р.Р. Маркетинговые стратегии и особенности их применения // Актуальные вопросы экономических наук. 2018. №44.
7. Габидинова Г.С., Карпова А.М., Герасимов В.О. Теоретические основы маркетинговой стратегии в антикризисном управлении: этапы и методы разработки антикризисной стратегии // Экспериментальные и теоретические исследования в современной науке. 2017. С. 114-118.
8. Гереев Р.З., Кучуков Р.Р., Манакова Д.М. Специфика формирования маркетинговой стратегии предприятия на основе его конкурентных преимуществ // Дневник науки. 2018. № 7 (19). С. 13.

9. Гончарова Д.Ю., Харченко Л.И. Роль маркетинговых исследований при разработке стратегии фирмы // Студент. Аспирант. Исследователь. 2018. № 4 (34). С. 32-37.
10. Ермилина Д.А. Маркетинговая стратегия в деятельности компании и методы выбора оптимальной маркетинговой стратегии // Тенденции и перспективы развития социотехнической среды. 2018. С. 227-235.
11. Журавлëв Д.В. Этапы построения маркетинговой стратегии предприятия // Стратегии социально-экономического развития Северного региона Крыма на долгосрочный период. 2018. С. 39-42.
12. Заикина В.А. Теоретические взгляды ученых на маркетинговые стратегии // Менеджмент и маркетинг: теория и практика, 2018. С. 354-359.
13. Исаев А.А. Формирование маркетинговых стратегий предприятия: теоретический и методологический аспекты // Территория новых возможностей. 2017. №4 (39).
14. Кириченко А.В., Дементьев М.Ю. Формирование сбытовой стратегии как составляющей маркетинговой стратегии предприятия // Студенческий. 2018. № 23-4 (43). С. 21-23.
15. Кузина С.В. Разработка и организация маркетинговой стратегии организации // Экономика сферы сервиса: проблемы и перспективы. 2018. С. 145-150.
16. Куклина Н.С. Теоретические аспекты формирования маркетинговой стратегии // Общественные и экономические науки. Студенческий научный форум. 2018. С. 118-121.
17. Мабиала П.П.А.Ж. Теоретические основы использования маркетинговых стратегий в соответствии с общей коммерческой стратегией развития предприятия // Инновации в современных научных исследованиях: методология, теория, практика. 2016. С. 53-58.
18. Матюшенко А.В. Значение маркетинговой стратегии в деятельности предприятия // Вестник современных исследований. 2018. № 4.2 (19). С. 471-472.

19. Орлова Н.А. Маркетинговые стратегии реструктуризации промышленных предприятий // Проблемы управления - 2017. 2017. С. 97-99.
20. Попова Ю. Маркетинговая стратегия как инструмент антикризисного управления предприятием // Вестник ИЭАУ. 2018. № 19. С. 8.
21. Пушкин А.С., Халетская С.А. Антикризисная маркетинговая стратегия и ее роль в развитии организации // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики. 2018. № 4. С. 204-208.
22. Резник Е.С. Исследование рынка и выбор маркетинговой стратегии предприятия // Экономика и региональное управление. 2017. С. 809-812.
23. Сейтов Д.А. Современные маркетинговые стратегии // Наука, образование и культура. 2017. №5 (20).
24. Симонова М.И., Козлуков Д.В. Место маркетинговой стратегии в стратегии предприятия // Теория и практика коммерческой деятельности. 2018. С. 436-440.
25. Соловьева С.М., Игина М.А. Маркетинговые стратегии как инструмент повышения конкурентоспособности компаний // Развитие новых производств и отраслей инновационной мезоэкономики. 2017. С. 122-127.
26. Стратегический маркетинг : тексты лекций для магистрантов специальности 1-26 81 05 «Маркетинг» очной и заочной форм обучения / С. В. Шишло, Ю. Н. Андросик. – Минск : БГТУ, 2017. – 174 с.
27. Стратегический маркетинг : учебное пособие. В 2 ч. Ч. 1 / И. В. Котляревская ; Мин-во науки и высшего образования РФ. – 3-е изд., перераб. и доп. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 138 с.
28. Соломников Д.А. Анализ маркетинговой стратегии: оценка эффективности // Бизнес-планы и маркетинговые исследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://business-planner.ru/articles/marketing/analiz-marketingovoj-strategii-otsenka-effektivnosti.html>
29. Тедеев В.Р. Компоненты стратегии маркетинговых коммуникаций // Студенческая наука - агропромышленному комплексу. 2018. С. 70-73.

30. Тонян М.Н., Бритикова Е.А. Классификация и характеристика маркетинговых стратегий // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2019. № 4 (18). С. 170-175.
31. Чепайкин М.Е. Развитие маркетинговой стратегии на предприятии как способ увеличения продаж // Студенческая наука и XXI век. 2017. № 15. С. 546-548.

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 666
(приказ Минфина РФ от
03.10.2011 № 124н)

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2018 г.

Организация	Идентификационный номер налогоплательщика	Вид деятельности	Организационно-правовая форма/формы объектов Российской Федерации и иностранная собственность	Форма по ОКУД	Коды				
				Дата (число; месяц; год)	по ОКПО	по ОКН	по КВЭД	по ОКОПФ/ОКОФ	по ОКЕИ
Акционерное общество "Красноярскнефтепродукт"	4600002949	торговля опт. жидким топливом/торговля розничным топли	совместная собственность	31 12 2018	03467129	0710001	46716730	12287	32
									384

Местонахождение (адрес): г. Красноярск, ул. Декабристов, д.30, пом. 25,26

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Коды строк	На 31 декабря 2018 г. ³	На 31 декабря 2017 г. ⁴	На 31 декабря 2016 г. ⁵
АКТИВ					
I. ВНЕБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы	1110	116	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-	-
Основные средства	1150	1 298 806	1 136 119	1 116 977	
в том числе: основные средства:	1151	1 032 814	947 770	900 908	
незавершенное строительство	1152	206 694	173 401	147 745	
оборудование кустановок	1153	8 108	14 868	8 323	
незавершенные вложения в основные средства (кроме незавершенного строительства)	1154	9 392	-	-	-
Доходныеложения в материальные ценности	1160	-	-	-	-
финансовые вложения	1170	902	1 846	1 021	
Отложенные налоговые активы	1180	34 735	28 681	40 611	
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-	-
Итого по разделу I	1100	1 334 562	1 166 828	1 158 609	
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	1210	2 487 278	1 259 102	2 262 306	
в том числе: сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	49 924	41 438	37 823	
животные на выращивании и откорме	1212	-	-	-	-
изделия/ обращения в торговой деятельности	1213	22 007	5 431	51 829	
готовая продукция и товары для перепродажи	1214	2 366 347	1 212 255	2 163 158	
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	35 569	17 037	46 319	
Дебиторская задолженность	1230	1 362 528	1 977 561	1 261 738	
в том числе: долгосрочная кредиторская	1231	-	-	-	-
финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	946	119	9 801	
денежные средства и денежные эквиваленты	1250	233 405	117 076	104 430	
Прочие оборотные активы	1260	143 661	131 297	20 906	
Итого по разделу II	1200	4 233 407	3 803 994	3 701 611	
БАЛАНС	1600	5 567 959	4 666 822	4 360 120	

Пояснение ¹	Наименование показателя ²	Коды строк	На 31 декабря 20 18 г. ³	На 31 декабря 20 17 г. ⁴	На 31 декабря 20 16 г. ⁵
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, акции (товарищеские))	1310	67 784	67 784	67 784	67 784
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)	(-)	(-)	(-)
Переоценка внеоборотных активов	1340	142 026	143 868	143 868	143 868
Дебиторский капитал (без переоценки)	1360	-	-	-	-
Резервный капитал	1360	18 946	18 946	18 946	18 946
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	908 612	862 188	770 044	770 044
Итого по разделу III	1300	1 135 660	1 080 614	998 472	998 472
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1410	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-	1 509
Оценочные обязательства	1430	-	-	-	-
Прочие обязательства	1460	214 612	91 361	-	-
Итого по разделу IV	1400	214 612	91 361	-	1 509
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1510	2 027 721	2 310 808	2 476 124	2 476 124
Кредиторская задолженность	1520	834 973	599 286	903 780	903 780
в том числе: перед поставщиками и подрядчиками	1521	163 541	59 284	709 438	709 438
перед покупателями и заказчиками	1522	528 684	172 801	127 986	127 986
перед персоналом организаций	1523	28 639	21 616	24 417	24 417
перед внебюджетными фондами	1524	15 856	13 330	18 240	18 240
перед бюджетом по налогам и сборам	1525	95 901	41 338	15 377	15 377
прочая	1526	5 690	290 395	8 957	8 957
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	1527	2 031	344	365	365
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-	-
Оценочные обязательства	1640	37 745	36 826	47 754	47 754
Прочие обязательства	1560	1 817 360	840 725	432 484	432 484
Итого по разделу V	1500	4 219 788	3 436 847	3 860 130	3 860 130
БАЛАНС	1700	5 557 969	4 696 622	4 860 120	4 860 120

Руководитель

Золоторев В.Н.

Главный
бухгалтер

Кочетова А.О.

" 31 " марта 20 19 г.

(подпись)

(расшифровка подписи)

Отчет о финансовых результатах
за 12 месяцев 2018 г.

Организация	Акционерное общество "Красноярскнефтехпродукт"	Форма по ОКУД	Коды:
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710002
Вид экономической		по ОКТО	31.12.2018
деятельности	торговля опт. жидким топливом, торговля розн. моторным топл.	ИИН	03483129
Организационно-правовая форма/форма собственности	совместная собственность	по ОКВЭД	24Б0002949
субъектов Российской Федерации и иностранная собственность	по ОКЭПОКС	по ОКЕИ	#6.71.47.30
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	12287 82
			384

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Коды строк	За 12 месяцев 2018 г. ³	За 12 месяцев 2017 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	17 316 381	14 192 521
	Себестоимость продаж	2120	(14 899 723)	(12 071 492)
	Балансовая прибыль (убыток)	2100	2 506 658	2 121 029
	Коммерческие расходы	2310	(1 779 926)	(1 648 757)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	726 852	454 272
	Доходы от участия в других организациях	2310	220	110
	Прочиты к получению	2320	5 425	9 224
	Прочиты купли-продажи	2330	(336 677)	(279 385)
	Прочие доходы	2340	108 612	127 191
	Прочие расходы	2350	(420 684)	(218 496)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	86 598	180 913
	Текущий налог на прибыль	2410	(30 223)	(26 290)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	8 976	9 370
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	1 509
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	3 027	(11 780)
	Прочее	2460	1 578	(7)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	81 878	85 376

Поясне- ния ¹	Наименование показателя ²	Коды строк	За 12 месяцев 20 18 г. ³	За 12 месяцев 20 17 г. ⁴
	СПРАВОЧНО:			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁵	2500	61 678	85 375
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разведенная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель

Золотарев Б.Н.

(подпись)

" 31 " марта 20 18 г.

Главный
бухгалтер

Кочетова А.О.

(расшифровка подписи)

(подпись)

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу специалиста (бакалавра)

Студента (ки) Андрей Чемоданов
Ф.И.О.
группы _____ кафедры Менеджмента
полное наименование кафедры
специальности (направления) 38.03.02 Менеджмент, финансы
полное наименование специальности (направления)
на тему Реклама маркетинговой стратегии
и ее соотношение с маркетингом
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа специалиста (бакалавра) содержит пояснительную записку на _____ страницах, _____ иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы Тема ВКР оказалась
и осталась по актуальности и важности
одной из первостепенных актуальных тем
изучения и услуг на РЗС исследовалась
2. Логическая последовательность Материал изложен
в логической последовательности
и сопровождается обоснованием
предлагаемых концепции и методов
исследования.
3. Положительные стороны работы Формирование
формализации работы явилось
коинтеграцией по изучению
объемов компьютеризированной литературы
и услуг на РЗС исследовалась
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Выводы
и предложения включают
рекомендации и выводы к работе
обратившимся к бакалаврам и кандидатам
докторантам вузов
и рассмотрены
5. Полнота проработки литературных источников Литературное
изложение, полное и полное
использование, включает
рекомендации в работе,
содержание материалов в работе,
а также
и предложения
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Чистое
общее оформление работ, таблиц, иллюстраций

ишимо прошлой самостоятельной
работы имела требование

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы

При работе над темой ВР проявлен
высокий уровень самостоятельности и организованности труда

8. Недостатки работы Не выполнено

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы Легина Кристина
Антоньевна, доцент каф. Высшей математики
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность
« » 20 г.

Подпись руководителя

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Андреас Катарина Георгиевна
Ф.И.О.

группы 126 ИМ кафедры менеджмент,

полное наименование кафедры

специальности (направления) 18.03.02 Менеджмент производств. Фин. мен.
полное наименование специальности (направления)

на тему Разработка маркетинговой стратегии
АО Красноярскнефтегаз

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 75 страницах, 11 иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы Большая ВКР актуальна и заслуживает
для формирования маркетинговой стратегии в анти-
кризисном управлении компанией
2. Логическая последовательность Построение стратегии, исхо-
дящей из определения, цели, задач, о соблюдении
с выбранной темой и общностью наследо-
вания
3. Положительные стороны работы Полное обоснование структуры
работы с помощью оценки сочинения, языко-
мической чистоты текста, создание предпринимательского
сервиса, обоснование его производительных
программ, учет текущих расходов, окончательное
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Учебное и
исследование к теме, расчетами, разрешением
и в целом ВКР аргументировано и конкретно
5. Полнота проработки литературных источников Логично, кор-
ректно, бухгалтерские, юридические и
иностранские источники проработаны. В поглощении
объеме
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Общее оформ-
ление работы, таблиц, иллюстраций соот-
ветствует предъявляемым требованиям

7. Недостатки работы Не доведено

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику целесообразно внедрить в практику переходящее по созданию предпринимательского сервиса АЗС

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Анна Смирнова Ф.И.О.

Настоящее Здание
присвоения ему (ей) квалификации Бакалавра
Рецензент Берестюк Л. В. Ведущий специалист по организационному
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы
«___» 20 ___ г. Университет
подпись рецензента

Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Розова Татьяна (tanya-rozova@bk.ru / ID: 6382702)
Проверяющий: Розова Татьяна (tanya-rozova@bk.ru / ID: 6382702)
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 74
Начало загрузки: 25.06.2020 08:15:22
Длительность загрузки: 00:00:02
Имя исходного файла: ВКР Анохина Н.Э..pdf
Название документа: ВКР Анохина Н.Э.
Размер текста: 1 кб
Символов в тексте: 103214
Слов в тексте: 11139
Число предложений: 813

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 25.06.2020 08:15:25
Длительность проверки: 00:00:03
Комментарии: не указано
Модули поиска: Модуль поиска Интернет



ЗАИМСТВОВАНИЯ
26,93%

САМОЦИТИРОВАНИЯ
0%

ЦИТИРОВАНИЯ
0%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
73,07%

Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированием, по отношению к общему объему документа.
Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.
Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.
Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
Заимствования, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	6,39%	Тексты лекций	https://belstu.by	28 Июл 2018	Модуль поиска Интернет
[02]	0%	https://www.belstu.by/Portals/0/userfiles/101/19/Teksti-lekcij-Strategichesk...	https://belstu.by	23 Мар 2020	Модуль поиска Интернет
[03]	0,22%	Маркетинговая стратегия	http://center-yf.ru	25 Янв 2019	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 17

Еще заимствований: 20,32%