

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)


Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
- А.В. Васильева А.В. Васильева  
« 07 » 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

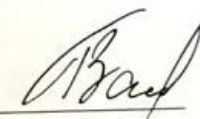
на тему: Совершенствование инновационной деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Исполнитель  
студент группы 472-об 1

05.06.2018 


А.В. Стеникова

Руководитель  
доцент, канд. экон. наук

05.06.2018 

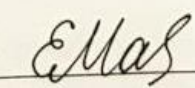
Г.А. Заломская

Консультант  
по экономической части  
доцент, канд. экон. наук

05.06.2018 

Г.А. Заломская

Нормоконтроль

05.06.2018 

Е.О. Матеишена

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
— А. Васильева А.В. Васильева  
подпись И.О. Фамилия  
« 15 » 01 2018 г.

### ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Стениковой Анастасии Владимировны

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Совершенствование инновационной деятельности АО «ННК - Амурнефтепродукт»

(утверждено приказом от 29.12.2017 № 3300-Ур)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 05.06.2018 г.

3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): учебная литература, периодические издания, интернет источники, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия

4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих проработке вопросов):

1 Теоретические аспекты инновационной деятельности на предприятии

2 Анализ инновационной деятельности АО «ННК - Амурнефтепродукт»

3 Совершенствование инновационной деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.)

Организационная структура АО «ННК - Амурнефтепродукт»; Отчёты о финансовых результатах АО «ННК Амурнефтепродукт» за 2014 - 2017 годы»; бухгалтерский баланс АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2012 - 2017 годы; сетевые модели разработанных мероприятий

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) Заломская Галина Алексеевна

7. Дата выдачи задания 15.01.2018 г.

Руководитель бакалаврской работы (проекта) Заломская Галина Алексеевна, доцент, к.э.н.  
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 15.01.2018 г.  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 96 с., 13 рисунков, 39 таблиц, 56 источников

ИННОВАЦИИ, НОВШЕСТВА, ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВОЗМОЖНОСТИ, УГРОЗЫ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ТОПЛИВНАЯ КАРТА, CRM - СИСТЕМА, ЭЛЕКТРОЗАПРАВОЧНАЯ СТАНЦИЯ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Объектом исследования является АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Предмет исследования - инновационная деятельность АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Целью работы является совершенствование инновационной деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты инновационной деятельности на предприятии;
- провести анализ инновационной деятельности АО «ННК - Амурнефтепродукт»;
- выявить основные проблемы в инновационной деятельности предприятия;
- разработать мероприятия по совершенствованию инновационной инновационной деятельности АО «ННК - Амурнефтепродукт»;
- рассчитать экономическую эффективность разработанных мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты инновационной деятельности на предприятии	8
1.1 Современные подходы к понятию и классификации инноваций	8
1.2 Особенности управления инновационной деятельностью предприятия	15
1.3 Организация инновационной деятельности на предприятии	18
2 Анализ инновационной деятельности АО «ННК -Амурнефтепродукт»	24
2.1 Общая характеристика АО «ННК - Амурнефтепродукт»	24
2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «ННК - Амурнефтепродукт»	28
2.3 Анализ инновационной деятельности АО «ННК - Амурнефтепродукт»	45
3 Совершенствование инновационной деятельности АО «ННК - Амурнефтепродукт»	53
3.1 Разработка мероприятия по внедрению на предприятии топливных карт - онлайн	53
3.2 Разработка мероприятия по внедрению на предприятии CRM-системы	64
3.3 Разработка мероприятия по внедрению на АЗС зарядной станции для электромобилей	74
3.4 Экономическая эффективность разработанных мероприятий	81
Заключение	86
Библиографический список	90
Приложение А Организационная структура АО «ННК - Амурнефтепродукт»	97
Приложение Б Отчёты о финансовых результатах АО «ННК Амурнефтепродукт» за 2014 - 2017 годы	99
Приложение В Бухгалтерский баланс АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2012 - 2017 годы	102
Приложение Г Сетевые модели разработанных мероприятий	107

## ВВЕДЕНИЕ

В результате радикальных социально-экономических преобразований отечественная экономика оказалась в принципиально новом состоянии, требующем от хозяйственных субъектов в жесткой конкурентной борьбе отстаивать свое право на существование.

На современном этапе развития российская экономика требует не просто обновления основных факторов производства, прежде всего производственных фондов, но и создания условий для их воспроизводства на инновационной основе, задействуя для этого как производственные и технологические, так и социальные, научные, организационные, природные факторы экономического развития.

На сегодняшний день, любое предприятие, существующее в рыночных условиях, для получения стратегических преимуществ должно осуществлять инновационную деятельность.

Инновационная деятельность - усовершенствование продукции или технологического процесса, а также создание нового продукта или технологического процесса, реализуемого в экономическом обороте с использованием научных исследований, разработок, опытно конструкторских работ либо других научно технических достижений.

Понятие «инновации» применяется ко всем новшествам в производственной, а также в организационной, научно-исследовательской, учебной и управленческой сфере.

Эффективность инновационной деятельности предприятия определяется, прежде всего, наличием отлаженной системы инвестирования, кредитования, налогообложения, функционирующих применительно к инновационной сфере научных разработок.

Под направлениями инновационной деятельности понимаются инновационные проекты, направленные как на разработку, так и на освоение новых

продуктов и технологий. При этом целесообразно проводить сравнительный анализ прибыльности каждого из направлений инновационной деятельности, то есть необходимо определить вероятный прирост прибыли по каждому направлению инновационной деятельности и выбрать то, которое обеспечит наибольшие показатели.

Проведение данной работы для предприятий особенно актуально, так как большинство из них находится в кризисных условиях и имеет ограниченные финансовые ресурсы, которые могут быть направлены на проведение совершенствования инновационной деятельности и многие из которых стоят перед необходимостью выбора наиболее оптимальных путей развития через инновационные преобразования.

В данном случае сравнение прибыльности альтернативных направлений совершенствования инновационной деятельности является важнейшим инструментом обоснования решений в инновационной сфере.

Объектом исследования является АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Предмет исследования - инновационная деятельность АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Целью работы является совершенствование инновационной деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты инновационной деятельности на предприятии;
- провести анализ инновационной деятельности АО «ННК - Амурнефтепродукт»;
- выявить основные проблемы в инновационной деятельности предприятия;
- разработать мероприятия по совершенствованию инновационной деятельности АО «ННК - Амурнефтепродукт»;

- рассчитать экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Теоретической основой исследования стали труды отечественных и зарубежных авторов в области инновационного планирования на предприятии.

Проведенные исследования базируются на эмперическом методе, системном подходе, общенаучных методах познания и методах финансово-экономического анализа.

Информационную базу исследования составили материалы специализированных печатных изданий, данные управленческой и финансовой отчетности АО «ННК - Амурнефтепродукт».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Современные подходы к понятию и классификации инноваций

Само понятие «инновация» (innovation) впервые появилось в научных исследованиях зарубежных культурологов в XX в. и означало введение некоторых элементов одной культуры в другую. Термин происходит от латинского слова «innovate», что означает обновление или улучшение. В общем плане его можно понимать как особую культурную ценность - материальную или нематериальную, - которая в данное время и в данном месте воспринимается людьми как новая.

Термин «инновация» был введен в экономическую терминологию американским экономистом Йозефом Шумпетером. В отечественной и зарубежной экономической литературе встречаются различные трактовки таких категорий, как «нововведение», «новшество» и «инновация». В некоторых случаях эти понятия используются в качестве синонимов, однако определенные различия между ними существуют.

Если «инновацию» и «нововведение» можно считать синонимами, то от новшества их нужно отличать обязательно. Для различия этих терминов необходимо понимать, что любые новшества, изобретения, новые явления, виды услуг или методы только тогда получают общественное признание, когда будут приняты к распространению (коммерциализации) и уже в новом качестве выступят как нововведения (инновации).

Принято считать, что термин «нововведение» является русским вариантом английского слова «innovation». Буквальный перевод с английского означает «введение новаций» или, в нашем понимании этого слова, «введение новшеств». «Новшество» характеризует определенную новизну, и в этом смысле данное понятие близко к понятию «изобретение». Под новшеством понимается новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое



явление. С понятием «инновация» тесно связаны понятия «изобретение» и «открытие». Под изобретением понимают новые приборы, механизмы, инструменты, другие приспособления, созданные человеком. Открытие есть процесс получения ранее неизвестных данных или наблюдение ранее неизвестного явления природы.

Целесообразно разграничивать понятия «новшество» и «инновация». Новшество - это оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности. Новшества могут оформляться в виде открытий; изобретений; патентов; товарных знаков; рационализаторских предложений; документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или производственный процесс; организационной, производственной или другой структуры; «ноу-хау»; понятий; научных подходов или принципов: документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции и т.п.); результатов маркетинговых исследований и т.д. Главное - внедрить новшество, превратить его в форму инновации, то есть завершить инновационную деятельность, и получить положительный результат, затем продолжить инновации. Тогда инновация представляет собой конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого эффекта.

Новшества могут разрабатываться как для собственных нужд (для внедрения в собственном производстве либо для накопления), так и для продажи. На «входе» фирмы как системы будут новшества их продавцов, которые могут сразу внедряться, переходя в форму инноваций, либо просто накапливаться, дожидаясь своего часа для внедрения. На «выходе» фирмы будут только новшества как товары.

Инновация - конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологи-

ческого, научно-технического или другого вида эффекта.

Схема превращения новшеств в инновации и основную продукцию фирмы показана на рисунке.

Новшества могут быть покупными или собственной разработки, предназначенными для накопления, продажи или внедрения в выпускаемую предприятием продукцию (выполняемую услугу), то есть превращения в форму инновации.

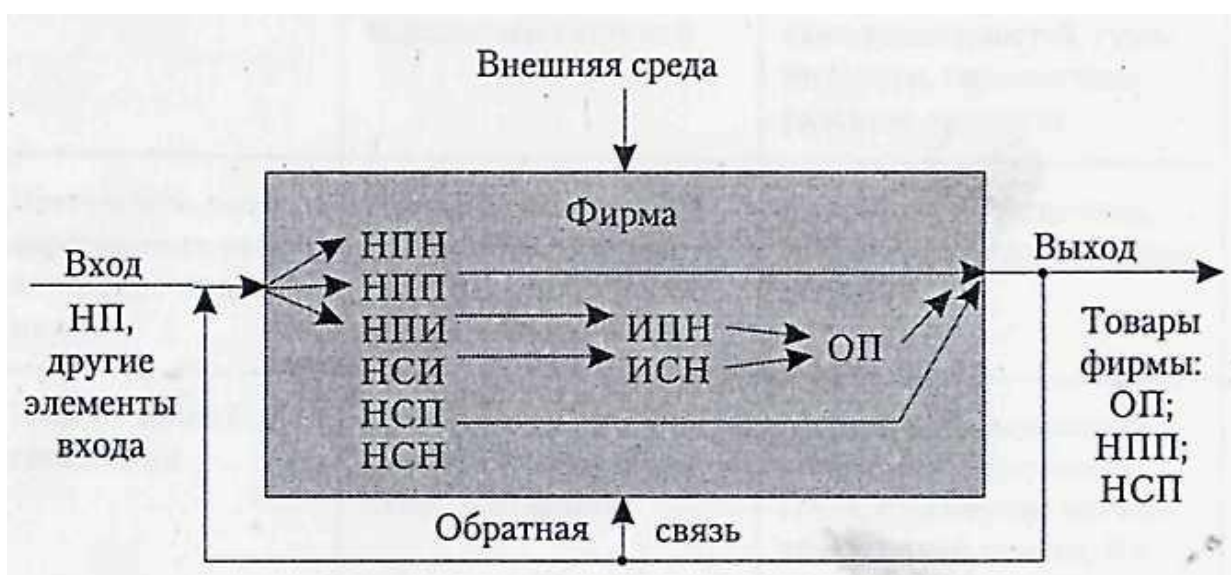


Рисунок 1 - Схема превращения новшеств в инновации и основную продукцию предприятия

Условные обозначения:

НП - новшества покупные; НПН - новшества покупные для накопления; НПП - то же на продажу; НПИ - то же в инновации; НСИ - новшества собственного производства (разработки), реализуемые в инновациях; НСП - то же на продажу; НСН - то же для накопления; ИПН - инновации покупных новшеств; ИСН - инновации собственных новшеств; ОП - основная продукция предприятия.

Согласно Федеральному закону «О науке и государственной научно-технической политике» инновациями называются: введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж либо новый организационный метод в деловой практи-

ке, организации рабочих мест или внешних связях. Инновациям присущи в равной мере три свойства:

- научно-техническая новизна;
- производственная применимость;
- коммерческая реализуемость.

С понятием «инновация» тесно связаны понятия «изобретение» и «открытие».

Под изобретением понимают новые приборы, механизмы, инструменты, другие приспособления, созданные человеком.

Открытием же является результат получения ранее неизвестных данных или наблюдения ранее неизвестного явления природы. Открытие отличается от инновации по следующим признакам:

- открытие, как и изобретение, возникает, как правило, на фундаментальном уровне, а инновация осуществляется на уровне технологического (прикладного) порядка;

- открытие может быть сделано изобретателем-одиночкой, а инновация производится коллективами (лабораториями, отделами, институтами) и воплощается в форме инновационного проекта;

- открытие не преследует цель получить выгоду, инновация же всегда нацелена на получение осязаемой выгоды, в частности большой приток денег, большую сумму прибыли, повышение производительности труда и снижение себестоимости производства за счет применения конкретного нововведения в технике и технологии;

- открытие может произойти случайно, а инновация всегда является результатом научного поиска.

Термин и понятие «инновация» как новую экономическую категорию ввел в научный оборот австрийский (позже американский) ученый Йозеф Алоиз Шумпетер (1883 - 1950 гг.) в первом десятилетии XX века. В своей работе «Теория экономического развития» (1911 г.) Й.А. Шумпетер впервые

рассмотрел вопросы «новых комбинаций» (вопросы инноваций) и дал полное описание инновационного процесса.

Позднее термин «новая комбинация» был заменен на термин «инновация». Й.А. Шумпетер выделял следующие виды комбинаций:

- использование новой техники, технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства;

- внедрение продукции с новыми свойствами;

- использование нового сырья, изменения в организации производства и в его материально-техническом обеспечении;

- появление новых рынков сбыта.

Многообразие и разнородность инноваций требуют проведения определенной классификационной работы.

1 По инновационному потенциалу выделяются следующие виды инноваций:

- радикальные (базисные) являются отраслеобразующими и представляют выпуск новой ранее не производимой продукции или использование новой технологии. С появлением радикальных инноваций начинается формирование нового технологического уклада, новых отраслей народного хозяйства, при этом многие отрасли, утратившие свою актуальность, начинают постепенно отмирать;

- модернизирующие (улучшающие) – это изменения (существенные) отдельных характеристик уже выпускаемой продукции или используемой технологии; – модифицирующие (псевдоинновации) предполагают собой изменение внешнего вида или незначительное изменение отдельных характеристик уже выпускаемой продукции.

2 По технологическим параметрам:

- инновация-продукт предполагает разработку и внедрение технологически новых и усовершенствованных продуктов. Продуктовые инновации должны быть новыми для конкретного предприятия, но не обязательно ока-

зываются новыми для рынка. Такие инновации нацелены на экономический эффект, который получается в результате вывода нового или усовершенствованного продукта на рынок;

- инновация-процесс предполагает разработку и внедрение технологически новых или технологически значительно усовершенствованных производственных методов (но не продуктов). Инновации такого рода могут быть основаны на использовании нового производственного оборудования, новых методов организации производственного процесса.

3 По содержанию:

- управленческие (организационные) – это реализация нового метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест или внешних связей. Данные новации направлены на повышение эффективности деятельности организации путем снижения административных и транзакционных издержек;

- маркетинговые – реализация новых или значительно улучшенных маркетинговых методов;

- социальные – внедрение изменений в социальные процессы организации или даже целой страны. Например, на уровне отдельной организации это может быть внедрение дополнительного гибкого социального пакета для работников предприятия, а на уровне экономики страны внедрение материнского капитала;

- технологические – деятельность организации, связанная с разработкой и внедрением технологически новых продуктов или процессов, а также значительных технологических усовершенствований в продуктах и процессах; технологически новых или значительно усовершенствованных услуг, новых или значительно усовершенствованных способов производства (передачи) услуг.

4 По месту на предприятии:

- инновации на входе, к которым относятся нововведения в процессе материально-технического обеспечения производства;

- инновации на выходе, к которым относятся нововведения в мероприятиях, процедурах, схемах сбыта готовой продукции;

Инновации принято классифицировать по ряду признаков (таблица 1). Так, по степени радикальности, их значимости в экономическом развитии инновации можно подразделить на базисные, улучшающие и псевдоинновации (рационализирующие).

Таблица 1 - Классификация инноваций

№ п/п	Классификационный признак	Классификационные группировки инноваций
1	Степень радикальности	базисные, улучшающие и псевдоинновации
2	Предмет осуществления	продуктовые и процессные
3	Область применения инноваций	управленческие, организационные, социальные, промышленные и т. д.
4	Этапы НТП, результатом которых стали инновации	научные, технические, технологические, конструкторские, производственные, информационные
5	Степень интенсивности инноваций	"бум", равномерная, слабая, массовая
6	Темпы осуществления инноваций	быстрые, замедленные, затухающие, нарастающие, равномерные, скачкообразные
7	Масштабы инноваций	трансконтинентальные, транснациональные, региональные, крупные, средние, мелкие
8	Результативность инноваций	высокая, низкая, стабильная
9	Эффективность инноваций	экономическая, социальная, экологическая, интегральная

Таким образом, различные виды инноваций находятся в тесной взаимосвязи и предъявляют специфические требования к инновационному механизму. Так, технические и технологические инновации, влияя на содержание производственных процессов, одновременно создают условия для управленческих инноваций, поскольку вносят изменения в организацию производства. Приведенные классификации свидетельствуют о том, что процессы нововведений многообразны и различны по своему характеру.

## **1.2 Особенности управления инновационной деятельностью предприятия**

Инновационная деятельность - деятельность, направленная на использование результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции (товаров, услуг), совершенствования технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутреннем и зарубежных рынках. Инновационная деятельность, связанная с капитальными вложениями в инновации, называется инновационно-инвестиционная деятельность.

Инновационная деятельность - деятельность, связанная с трансформацией результатов научно-технической деятельности в новый или усовершенствованный продукт и предполагает целый комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, и именно в своей совокупности они приводят к инновациям.

Инновационная деятельность включает в себя инновационный процесс и систему организационных, производственных и коммерческих мероприятий, направленных на создание или усовершенствование продукта, технологического процесса, получение прибыли.

Благодаря четкой организации инновационной деятельности происходит ускорение технологического развития общества, быстрее внедрение всех достижений научно-технического процесса. Поэтому главной целью государственной инновационной политики является создание экономических, правовых, финансовых и организационных условий для осуществления успешной инновационной деятельности.

Современную инновационную деятельность и ее виды характеризуют по двум направлениям (тенденциям):

- с позиции рекомендаций ЮНЕСКО инновационная деятельность рассматривается как научно-техническая деятельность (НТД), которая включает

три ее вида: научные исследования и разработки (НИОКР); научно-техническое образование и подготовка кадров; научно-технические услуги;

- согласно сложившимся представлениям отечественных ученых-экономистов инновационная деятельность - это разработка новшеств и деятельность по материализации нововведений.

Научно-техническая деятельность характеризуется масштабом (объемом) выполняемых научных исследований, которые могут осуществляться в рамках научного направления научной проблемы, научной темы.

Научное направление - наиболее крупная научная работа, имеющая самостоятельный характер, и посвящено решению задач развития данной отрасли науки и техники. Решение того или иного научного направления возможно усилиями ряда научных организаций.

Научная проблема - часть научного направления, представляющая один из возможных путей ее решения. Выполнение научной проблемы может осуществляться в виде целевой научно-технической программы, которая является комплексом увязанных по ресурсам и исполнителям работ. Как правило, координацию этих работ проводят головные научные организации.

При осуществлении инновационной деятельности следует различать ее объекты, субъекты и понятие «инноватор».

Объект инновационной деятельности - это разработка техники и технологии для предприятий, находящихся на территории данной страны, независимо от их форм собственности.

Субъектами инновационной деятельности выступают юридические и физические лица, иностранные учреждения и граждане, а также лица без гражданства.

Инноватор - это творец, создатель инновации: открытия, технического решения, полезной модели, социально-экономической разработки, ноу-хау и т. д.



Таким образом, разновидностями основных видов инновационной деятельности могут быть:

- подготовка и организация производства, охватывающие приобретение производственного оборудования и инструмента, изменения в них, а также в процедурах, методах и стандартах производства и контроля качества, необходимых для создания нового технологического процесса;

- предпроизводственные разработки, включающие модификации продукта и технологического процесса, переподготовку персонала для применения новых технологий и оборудования, а также пробное производство, если предполагается дальнейшая доработка конструкции;

- маркетинг новых продуктов, предусматривающий виды деятельности, связанные с выпуском новой продукции на рынок, включая предварительное исследование рынка, адаптацию продукта к различным рынкам, рекламную кампанию, но исключая создание сетей распространения для реализации на рынке;

- приобретение неовещественной технологии со стороны в форме патентов, лицензий, раскрытия ноу-хау, торговых марок, конструкции, моделей и услуг технологического содержания;

- приобретение овещественной технологии - машин и оборудования, по своему технологическому содержанию связанных с внедрением на ИП продуктовых или процессных инноваций;

- производственное проектирование, включающее подготовку планов и чертежей для определения производственных процедур, технических спецификаций, эксплуатационных характеристик. Все виды инновационной деятельности представляют собой инновационную сферу, область деятельности производителей и потребителей инновационной продукции (товаров и услуг), включающую распространение инновации.

Инновационная деятельность немислима без четко работающей инновационной инфраструктуры. В инновационную инфраструктуру включаются

организации, фирмы, объединения, охватывающие весь цикл осуществления инновационной деятельности от генерирования новых научно-технических идей и их обработки до выпуска и реализации наукоемкой продукции.

Далее следует выделить особенности инновационной деятельности на предприятия.

Таким образом, инновационная инфраструктура - это совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих друг друга организаций или их подразделений, осуществляющих инновационную деятельность и способствующих ей.

### **1.3 Организация инновационной деятельности на предприятии**

Переход к рыночной экономике требует существенного повышения гибкости производства и восприимчивости к инновациям. Вновь создаваемые предприятия наукоемкого сектора, в отличие от обычных, ориентируются на полный цикл, включающий вначале стадию НИОКР и освоения производства новых продуктов и услуг. Поэтому они создают перспективные исследовательские группы.

На завершающей стадии предусматривается послепродажное сервисное обслуживание. Это делает их более мобильными и позволяет учесть как постоянно меняющиеся запросы рынка, так и последние достижения науки и техники.

Инновации связывают различные по характеру и способам управления области хозяйственной деятельности: науку, производство, инвестиции, реализацию продукции. Совершенствование стилей и приемов инновационного управления, быстрое и адекватное реагирование на изменение конъюнктуры рынка, острая необходимость в управлении внедрения новшества, развитие новых направлений инструментов в работе предприятия, совершенствование всех основных элементов современного инновационного менеджмента применительно к специфике рынка дают возможность инноваторам использовать все виды резервов для успешной инновационной деятельности.

Инновационное управление представляет процесс постоянного обновления различных сторон деятельности предприятия.

Оно включает не только технические или технологические разработки, но и любые изменения в лучшую сторону во всех сферах деятельности предприятия, а также в управлении процессом новых знаний.

Инновации можно представить как процесс совершенствования сбалансированности различных областей работы предприятия. Для инновационного менеджера процесс обновления означает разрушение привычной ориентации научно-производственного персонала и направление его на поиск новых форм инновационной деятельности, превращение каждого работника в источник нововведений. Ему предстоит объединить большое количество участников инновационного процесса, создать экономические условия и стимулы для работы, нацеленной на обновление деятельности предприятия.

Внедрение инноваций всегда связывается с потребностями рынка. Менеджер определяет, какие виды новых продуктов, работ и услуг должны обеспечить нужную долю рынка, какие продукты требуют модернизации, для того чтобы была обеспечена сбалансированность краткосрочных и долгосрочных программ, т.е. он выявляет, как добиться в конкретных условиях оптимального варианта собственной доли рынка, повышения отдачи от используемого инновационного потенциала.

В настоящее время в программах инновации предприятий приоритетными являются; внедрение новых видов продуктов; освоение новых сегментов рынка; повышение рентабельности деятельности предприятия и каждого подразделения в отдельности; оптимальное использование имеющихся материальных и научных ресурсов. Инновационный менеджер должен уметь решать уникальные проблемы.

В деятельности менеджеров упор приходится делать не на стандартные решения, а на способность быстро и правильно оценивать хозяйственную ситуацию и находить тот единственно возможный в данном положении подход,

который и является в конкретных условиях оптимальным.

Менеджмент - это особый вид профессиональной деятельности, направленный на достижение конкретных инновационных целей действующей в рыночных условиях фирмы, оптимальных результатов на основе рационального использования научных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов, применения многообразных принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента. Менеджер имеет дело с прогнозами, расчетами, ожидаемыми показателями, учитывающими специфику инновационной деятельности.

Инновационный менеджмент связан с различными видами инновационной деятельности и в зависимости от их специфики осуществляет свою управленческую деятельность. В его функции входят:

- постоянная корректировка инновационных целей и программ в зависимости от состояния рынка, изменений внешней среды;
- ориентация на достижение запланированного конечного результата инновационной деятельности предприятия:
- использование современной информационной базы для многовариантных расчетов при принятии управленческих решений;
- изменение функций стратегического управления и планирования - от текущего к перспективному;
- упор на все основные факторы изменения и улучшения инновационной деятельности предприятия;
- привлечение всего научно-технического и производственного потенциала предприятия к ее управлению.

Менеджерам приходится решать комплекс задач:

- определение целей стратегического управления и развития предприятия;
- выявление приоритетных задач, их очередность и последовательность решения;

- управление изменениями на предприятии;
- разработка стратегии развития предприятия - системы хозяйственных задач и путей их решения;
- подготовка системы мероприятий по разработке и освоению новых видов продукции (в рамках жизненного цикла продукции);
- оценка необходимых ресурсов и поиск источников их обеспечения;
- обеспечение жесткого контроля за выполнением поставленных задач в сфере инновационной деятельности;
- прогнозирование как предвидение результатов развития предприятия, происходящего под воздействием существующих факторов;

Инновационный менеджмент располагает своим собственным экономическим механизмом и тесно связан с методологией научного управления. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен работой предприятия в рыночных условиях, когда результаты деятельности предприятия получают оценку на рынке.

Содержание понятия «инновационный менеджмент» обычно рассматривают как организацию управления предприятием и как процесс принятия управленческих решений. Этапом разработки методологии научного управления стал анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Затем была обоснована необходимость систематического использования стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и росте объемов производства.

Обобщенная схема организации инновационного процесса промышленного предприятия состоит из следующих стадий:

1 Формирование механизма сбора и анализа идей, появившихся внутри компании или полученных извне, и последующего их запуска в проработку. В случае рождения идей изнутри важно реализовать систему сбора, обработки и обеспечения обратной связи не только идей топ-менеджеров, но и идей руководителей среднего звена, а также рядовых работников. Продвижение

внешних идей может осуществлять отдел маркетинга или служба сервиса.

2 Организация подготовки к разработке нового продукта, которая начинается с выполнения предпроектного исследования и завершается запуском проектного управления. В случае четкого обозначения инициатором инновационной идеи требований к новому продукту предоставления достоверной информации об объеме потенциального рынка и возможностях предприятия проектное управление вводится, минуя стадию предпроектного исследования. Вместе с открытием проекта назначается его руководитель, оговариваются ответственность, вопросы и способы взаимодействия всех участников. Важно, чтобы ответственность за проект целиком несла вся команда.

3 Организация создания опытного образца с последующим его испытаниями: сначала внутри компании, затем у потенциального потребителя. Для проведения внешних испытаний следует выделить специальную группу сотрудников, которая в ходе общения с потребителями сможет получать от них обратную связь.

4 Организация производства и вывод продукции на рынок, которым предшествуют подготовка к серийному выпуску с параллельной подготовкой к продажам.

5 Формирование механизма сбора предложений по усовершенствованию продукта как от потребителей по каналам обратной связи, так и от работников предприятия и организация разработки следующей версии продукта.

Организация инновационной деятельности подразумевает формирование структур, способствующих инновационной деятельности. При формировании оргструктуры предприятия необходимо в первую очередь учитывать поставленные перед корпорацией цели. В условиях некризисной экономики целью чаще всего является повышение эффективности функционирования организации. Показателями улучшения при этом могут быть: сокращение затрат, рост прибыли, улучшения обслуживания покупателей, ускорение технического развития, улучшенная координация деятельности в процессе реа-

лизации управленческих решений.

Таким образом, управление инновациями - это изменения с целью внедрения и использования новых видов оборудования, процессов, обновления различных сторон инновационной деятельности предприятия. Опыт предприятий-лидеров наглядно свидетельствует, что инновации неизбежны и управляемы. Управление инновациями - ключ к поддержанию высокой эффективности производства.

## 2 АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ННК - АМУРНЕФТЕПРОДУКТ»

### 2.1 Общая характеристика АО «ННК - Амурнефтепродукт»

Акционерное общество «ННК-Амурнефтепродукт» - ведущий поставщик нефтепродуктов Амурской области и районов, прилегающих к Байкало-Амурской магистрали, основано в 1994 году.

Юридический адрес: 67500, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Первомайская 1А.

Генеральный директор -Маяков Сергей Нилович.



Рисунок 2 - Фирменный логотип АО «ННК- Амурнефтепродукт»

Данное предприятие является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, круглую печать и иные реквизиты.

#### Основные вехи развития

В 1904 году на месте слияния двух рек Зеи и Амура братьями Нобель было организовано товарищество нефтяного производства «Братья-Нобель». Основная задача товарищества заключалась в обеспечении населения города Благовещенска керосином.

Товарищество «Братья-Нобель» под руководством братьев Нобель находилось на улице Большой, ныне улица Ленина до 1913 года.

После революции Благовещенский склад был включен в состав нефтяного синдиката. Склад занимался реализацией керосина, бензина, смазок, специальных нефтепродуктов и колесной мази, имел свою торговую точку. До 1930 года применялись резервуары стальные горизонтальные. Во время войны в связи с увеличением потребления нефтепродуктов объем резер-



вуарного парка увеличился.

В 1945 году была построена автомобильная эстакада для отпуска нефтепродуктов, а в 1947 году железнодорожная, для приема нефтепродуктов.

В 1958 году Худинская нефтебаза входит в состав Благовещенской нефтебазы, как структурное подразделение с численностью 8 человек. С этого момента нефтебаза снабжает нефтепродуктами потребителей г. Благовещенска, Благовещенского и Тамбовского районов.

До 1960 года нефтебаза своих автозаправочных станций не имела, в крупных автохозяйствах имелись ведомственные заправки. В этом же году 5 ведомственных АЗС были переданы на баланс Благовещенской нефтебазы.

С 1964 года нефтебаза приступила к строительству стационарных автозаправочных станций с проектной мощностью от 750 до 1000 заправок в сутки.

В 70-80 годы нефтебазы области входили в состав Хабаровского управления Госкомнефтепродукт РСФСР.

Приказом № 553-к от 13 октября 1986 года г. Москва создано Амурское управление Госкомнефтепродукта РСФСР. В подчинение управления переданы 18 нефтебаз Хабаровского управления Госкомнефтепродукт РСФСР, которые расположены на территории Амурской области.

Затем произошли переименования Амурского управления Госкомнефтепродукта РСФСР:

Амурское управление Госкомнефтепродукт переименовано в Амурское объединение по обеспечению нефтепродуктами. Приказ № 180 от 30 декабря 1988 года и является правопреемником.

Амурское объединение по обеспечению нефтепродуктами переименовано в Амурское государственное предприятие по обеспечению нефтепродуктами. Приказ № 26 от 14 апреля 1992 года и является правопреемником.

Амурское государственное предприятие по обеспечению нефтепродуктами переименовано в АООТ «Амурнефтепродукт». Приказ № 37 от 12 апре-

ля 1994 года и является правопреемником.

АООТ «Амурнефтепродукт» переименовано в ОАО «Сиданко-Амурнефтепродукт» 07 февраля 1997 года.

ОАО «Сиданко-Амурнефтепродукт» переименовано в ОАО «Амурнефтепродукт» и вступил в ООО НК «Альянс»( Генеральный директор -Муса Бажаев)15 октября 2000 года.

В сентябре 2014 года Генеральный директор Независимой нефтяной компании (ННК) Эдуард Худайнатов выкупил у бизнесмена Мусы Бажаева, владельца ООО НК «Альянс», контрольный пакет акций, в связи с чем, ОАО «Амурнефтепродукт» сменило форму собственности и было переименовано в АО «ННК - Амурнефтепродукт»

Белогорская нефтебаза

Введена в эксплуатацию 1 января 1937 года.

До 1961 года в городе существовала одна Автозаправочная станция, с топливораздаточными колонками ручного управления.

В 1961 году запущена в эксплуатацию АЗС-12, с пультами дистанционного управления.

В 1959 году был присоединен к нефтебазе филиал Возжаевка, с штатной численностью 12 человек.

В 1988 году присоединен цех №1 Томичи, бывшая «Томичевская нефтебаза» и АЗС-16.В 1987 году нефтебаза передана в ведомственную подчиненность Амурского управления Госкомнефтепродукта.

В 1988 году пущена в эксплуатацию АЗС № 13 на 1000 заправок в сутки.

Бурейская нефтебаза

В 1934 году на берегу реки Бурей организована нефтебаза, только в 1936 году она получила название «Бурейская нефтебаза».

В 1934-1935 гг. на нефтебазе принимали, хранили и отпускали нефтепродукты в очень малых количествах.

Вплоть до февраля 1952 года нефтепродукты и другие материалы на

нефтебаза возили на лошадях.

#### Тыгдинская нефтебаза

В 1946 году построена «Тыгдинская нефтебаза». Нефтепродукты в п. Тыгда принимались «Амурзолототехснабом».

#### Сковородинская нефтебаза

Образовалась в 1935 году, как военизированный почтовый ящик 14/5 под ведомством Читинского управления. В 1950 году переименована в «Сковородинскую нефтебазу».

Основные направления деятельности компании:

- оптовая продажа нефтепродуктов на территории Амурской области;
- розничная продажа нефтепродуктов через сеть автозаправочных станций (АЗС);
- обслуживание корпоративных клиентов в сети АЗС через систему безналичных расчетов.

Отличительными особенностями компании являются:

- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- высококачественные нефтепродукты и постоянный контроль над их качеством;
- гибкие схемы поставок и расчетов;
- возможность поставки любых нефтепродуктов любым видом транспорта (автомобильный, железнодорожный) по всей территории Амурской области в кратчайшие сроки.

Наличие пластиковой карточки позволяет потребителям заправляться на любой АЗС, принадлежащей акционерному обществу, экономит их время и финансовые средства

На правах собственности Обществу принадлежат следующие объекты:

- 1) 5 действующих нефтебаз;
- 2) 63 АЗС (61 АЗС в эксплуатации, 2 АЗС в аренде (АЗС № 38, 44));

3) единственная лаборатория в Амурской области, имеющая аттестат аккредитации испытательной лаборатории Госстандарта России.

Общество обязано в соответствии с Уставом:

- выполнять обязательства, вытекающие из законодательства РФ и заключенных им договоров;
- заключать трудовые договоры;
- полностью и в срок рассчитываться с работниками предприятия по заработной плате и социальным пособиям;
- осуществлять все виды обязательного страхования;
- своевременно предоставлять декларацию о доходах и бухгалтерскую отчетность;
- уплачивать налоги в соответствии с налоговым законодательством.

Организационно-правовая форма «ННК - Амурнефтепродукт» - непубличное акционерное общество (форма организации непубличной компании (общепринятое сокращение - АО) - общество, акции которого распределяются только среди учредителей или заранее определённого круга лиц).

## **2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «ННК - Амурнефтепродукт»**

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Особенностью товарного рынка нефтепродуктов Амурской области является то, что на ее территории отсутствует первичный рынок, где в качестве продавцов выступают нефтеперерабатывающие заводы и предприятия, а также и их сбытовые структуры. В настоящее время формирование объемов оптового рынка происходит за счет нефтепродуктов, исключительно ввозимых на территорию Амурской области из других регионов.

Данный факт является определяющим как для формирования рознично-

го рынка нефтепродуктов Амурской области, так и для локальных рынков.

В качестве основного продавца нефтепродуктов на территории Амурской области выступает АО «ННК-Амурнефтепродукт», которое обладает признаками доминирования как в целом по нефтепродуктам Амурской области, так и в разрезе их видов.

Характеризуя положение на рынке других участников данного товарного рынка, можно отметить присутствие на розничном рынке нефтепродуктов таких значительных операторов как АО «Амурская нефтяная компания», АО «Санго-плюс», ЗАО «Дальневосточная нефтяная компания. Доля остальных хозяйствующих субъектов незначительна как в целом по нефтепродуктам, так и в разрезе их видов.

Структура розничных рынков автомобильных бензинов и дизельного топлива Амурской области характеризуется наличием на нем двух вертикально интегрированных нефтяных компаний: АО «ННК», в группу лиц которых входит АО «ННК-Амурнефтепродукт»; АО «НК «Роснефть» в лице филиала ООО «Востокнефтепродукт». ООО «РН-Востокнефтепродукт» является продавцом из другого региона - г.Хабаровска.

Высокая плотность размещения АЗС в городах Амурской области является одним из экономических барьеров.

Одной из особенностей розничного рынка нефтепродуктов районов Амурской области является отсутствие (или недостаточное количество) АЗС в селах области по причине экономической нецелесообразности их строительства.

Основным барьером входа на данный товарный рынок новых хозяйствующих субъектов остается присутствие на нем вертикально интегрированной нефтяных компаний АО «ННК» и АО «НК «Роснефть»

Данные организации обладают значительным рыночным потенциалом, что увеличивает риски потери капитала для компаний, не имеющих полный цикл добычи и переработки нефти.

Для входа на оптовый и мелкооптовый рынки нефтепродуктов Амурской области новых хозяйствующих субъектов существуют следующие барьеры:

- отсутствие у большинства участников рынка нефтебаз (нефтехранилищ), железнодорожных путей, железнодорожных тупиков;
- высокий уровень затрат на строительство нефтебаз (нефтехранилищ) и большие сроки окупаемости капитальных вложений;
- лицензирование деятельности по эксплуатации нефтебаз (нефтехранилищ);
- удаленность Амурской области от центральных регионов Российской Федерации ограничивает выбор поставщика нефтепродуктов;
- монополизация рынка двумя крупными нефтяными компаниями, осуществляющих весь цикл добычи и переработки нефти - АО «ННК-Актив» и АО «НК «Роснефть», сдерживает развитие конкурентных отношений на данном рынке;
- недостаток нефтебаз;
- высокая арендная плата за нефтехранилища, емкости для хранения нефтепродуктов и АЗС;
- низкая платежеспособность населения.

Основные поставки нефтепродуктов осуществляются из наиболее близко расположенных регионов к территории Амурской области - Хабаровский край, Иркутская область.

Именно закупочная цена нефтеперерабатывающего завода (НПЗ) определяет уровень розничной цены за 1 литр нефтепродукта.

Потребителями поставляемой продукции являются:

- транспортные предприятия;
- дорожные управления, предприятия жилищно-коммунального хозяйства;
- тепловые сети районных центров, промышленные предприятия;

- сельхозтоваропроизводители;
- физические лица.

Таким образом, из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что АО «ННК-Амурнефтепродукт» на рынке Амурской области является лидером среди своих конкурентов.

Чтобы дать оценку конкурентоспособности АО «ННК-Амурнефтепродукт», необходимо определить показатели и основных конкурентов организации.

Показателями оценки конкурентоспособности являются: качество нефтепродуктов, разнообразие марок нефтепродуктов и товаров в сети АЗС, объём реализации, цена за 1 литр нефтепродукта, маркетинговая деятельность организации.

Основными конкурентами АО «ННК-Амурнефтепродукт» на рынке нефтепродуктов Амурской области являются ПАО «НК «Роснефть» и ЗАО «Дальневосточная нефтяная компания».

Оценка конкурентоспособности АО «ННК-Амурнефтепродукт» представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Оценка конкурентоспособности АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Показатель	Ранг (Г <sub>n</sub> )	Уд. вес пок-ля $\alpha_i = \frac{1+n-r_n}{S_n}$	АО «ННК-Амурнефтепродукт»,		ПАО «НК «Роснефть»		ООО «ДНК»	
			$\beta_i$	$\beta_i \cdot \alpha_i$	$\beta_i$	$\beta_i \cdot \alpha_i$	$\beta_i$	$\beta_i \cdot \alpha_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Качество нефтепродуктов	1	0,33	5	1,67	4	1,33	3	1,00
Разнообразие марок нефтепродуктов	2	0,27	5	1,33	3	0,80	4	1,07
Объём реализации	3	0,20	5	1,00	5	1,00	4	0,80
Цена нефтепродукта	4	0,13	3	0,40	4	0,53	5	0,67
Маркетинговая деятельность	5	0,07	5	0,33	4	0,27	2	0,13
Итого	15	1,00	23	4,73	20	3,93	18	3,67

Таким образом, оценка конкурентоспособности показала, что АО «ННК-Амурнефтепродукт» по представленным показателям является лидером среди своих конкурентов.

Рассмотрим количество реализованных нефтепродуктов в Амурской области за 2014 - 2017 год, представленных в годовых отчётах нефтяных компаний (таблица 3).

Таблица 3 - Количество реализованных нефтепродуктов в Амурской области за 2014 - 2017 год

Компания	Объём реализации, тыс. тонн			
	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
ННК-Амурнефтепродукт	156,2	158,6	160,1	163,3
РН-Востокнефтепродукт (НК Роснефть)	20	23	27	30
Амуртранснефт	7	10	8	9
ДНК	10	14	12	13
Санго плюс	6	8	7	7,5
Магистраль	8	7	6	7,5
Прочие	18,2	19,6	20,3	21,7
Итого	227	232	243	252

На основании таблицы 2 построим диаграмму, которая позволит наглядно проследить долю АО «ННК-Амурнефтепродукт» на рынке нефтепродуктов Амурской области в 2017 году (рисунок 3).



Рисунок 3 - Доля АО «ННК-Амурнефтепродукт» на розничном рынке Амурской области в 2017 году



Как видно из диаграммы, на АО «ННК-Амурнефтепродукт» в 2017 году приходится 65 % от общей доли реализованных нефтепродуктов на розничном рынке Амурской области.

Это позволяет сделать вывод о том, что предприятие является лидером среди своих конкурентов по количеству реализованных нефтепродуктов.

Внешняя среда АО «ННК - Амурнефтепродукт» изучена в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Посредством PEST-анализа выявлены политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, влияющие на предприятие. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 - PEST-анализ внешней среды АО «ННК - Амурнефтепродукт»

Политические факторы		Р	Экономические факторы		Е
1	Несовершенная и сложная налоговая система		1	Отмена 5 % налога с продаж и изменение ставки Налога на добавленную стоимость до 18 %.	
2	Государственная поддержка малого предпринимательства		2	Инфляция	
3	Разработка федеральной антимонопольной службой законов "О рыночном ценообразовании на нефть и нефтепродукты в РФ".		3	Увеличение жд тарифов на перевозку опасных грузов и тарифов естественных монополий	
Социальные факторы		S	Технологические факторы		T
1	Уровень доходов населения области		1	Использование в практике сбыта нефтепродуктов новой техники и IT-технологий	
2	Предпочтения конечных потребителей нефтепродуктов.				

Для успешного анализа окружения организации необходимо знать существующие угрозы и возможности, а также оценивать их в отношении важности и степени влияния на организацию.

В результате анализа в организации были выявлены следующие возможности: выход на новые рынки и сегменты Амурской области; расширение ассортимента нефтепродуктов на АЗС; обслуживание узких сегментов области (такси); разработка и внедрение инновационных технологий; поиск

новых НПЗ; выход на международные рынки; применение западных технологий, не освоенных в России.

На основании этих данных построим матрицу возможностей АО «ННК - Амурнефтепродукт».

Таблица 5 - матрица возможностей АО «ННК - Амурнефтепродукт»

Вероятность использования возможности	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
<b>Высокая вероятность</b>	Выход на новые рынки и сегменты Амурской области	Расширение ассортимента нефтепродуктов на АЗС	Обслуживание узких сегментов области (такси)
<b>Средняя вероятность</b>	Разработка и внедрение инновационных технологий	Поиск новых НПЗ	-
<b>Низкая вероятность</b>	Выход на международные рынки	Применение западных технологий, не освоенных в России	-

Таким образом, матрица возможностей позволила выявить, что такие возможности как выход на новые рынки и сегменты Амурской области, расширение ассортимента нефтепродуктов на АЗС и внедрение инновационных технологий для организации имеют очень важное значение, следовательно, руководству организации необходимо принять все меры для их немедленного использования в своей деятельности.

Анализ угроз - необходимый этап в проектировании системы защиты предприятия.

Определим основные угрозы АО «ННК - Амурнефтепродукт»: падение продаж нефтепродуктов; замедление роста рынка; появление инновационных технологий у конкурентов; ухудшение отношений с поставщиками; увеличение акцизов на бензин; выход на рынок нефтепродуктов мелких производителей; захват рынка западными производителями.

Угрозы необходимо классифицировать в соответствии с их серьезностью и вероятностью возникновения. Для этого составим матрицу угроз АО

«ННК - Амурнефтепродукт» (таблица 6).

Таблица 6 - матрица угроз АО «ННК - Амурнефтепродукт»

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия влияния угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	-	Падение продаж нефтепродуктов	Замедление роста рынка	-
Средняя вероятность	Появление инновационных технологий у конкурентов	Ухудшение отношений с поставщиками	Увеличение акцизов на бензин	Выход на рынок нефтепродуктов мелких производителей
Низкая вероятность	-	Захват рынка западными производителями	-	-

Таким образом, матрица угроз позволила определить, что такие угрозы как падение продаж нефтепродуктов и появление инновационных технологий у конкурентов представляют для АО «ННК - Амурнефтепродукт» очень большую опасность и требуют от руководства мер по их немедленному устранению.

Высшим органом управления АО «ННК- Амурнефтепродукт» является Общее собрание акционеров. Основным акционером Общества с долей участия 96,36% является АО «ННК - Актив». Управление текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества - генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом - Правлением. Полномочия Правления Общества регламентируются Уставом Общества и Положением о Правлении. Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и Правления Общества. Полномочия генерального директора определяются Уставом Общества и трудовым договором.

Структура управления имеет линейно - функциональный вид. Генеральному директору подчинены все нижестоящие руководители. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на

подчинённых. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности. Генеральный директор в данном случае охватывает все стороны деятельности предприятия.

Все подразделения действуют в процессе производства взаимосвязано. Для их согласованной деятельности четко определены регламент работы, методы и формы их взаимосвязи. С этой целью определены права, обязанности и ответственность каждого работника. При этом достигается рационализация процессов управления с применением технических средств и вычислительной техники.

Для эффективной работы персонала, преобразования ключевых функций блоков организации и определения их подотчетности в АО «ННК - Амурнефтепродукт» разработана организационная структура (приложение А).

Рассмотрим основные виды продукции, реализуемые предприятием:

- бензин автомобильный АБ-80 с улучшенными экологическими характеристиками, класс 5;
- бензин Регуляр Евро-92-К5, (АИ-92-К5);
- бензин автомобильный марки Премиум Евро-95-К5 GreenEco NEO (АИ-95-Л5);
- диз. топливо ЕВРО сорт С, вид III (ДТ-Л-К5);
- диз. топливо-3-класс 2, вид III ЕВРО (ДТ-3-К2);
- ДТ-л-класс 5, GreenEco NEO;
- ДТ-з-класс 5, GreenEco NEO;
- топливо маловязкое судовое;
- мазут топочный М-100;
- битум БНД 90/130;
- масло универсальное Автол М8В;
- масло гидравлическое ВМГЗ;
- масла дизельные: М10Г2, М10Г2К, М10ГДМ.

На АЗС АО «ННК-Амурнефтепродукт» так же открылись кофе-зоны, где

можно перекусить свежими выпечкой и хот-догами, выпить натуральный, бодрящий, свежесваренный кофе Лого Sibylla.

Для обеспечения гарантированного качества топлива АО «ННК-Амурнефтепродукт» ведет постоянный лабораторный контроль при помощи «Мобильной службы контроля качества», которая контролирует качество топлива в конечной и самой важной для потребителя точке - в топливораздаточной колонке (ТРК) на АЗС. Это автомобиль, оборудованный лабораторными приборами, с помощью которых лаборант проводит экспресс-анализ бензинов и дизельных топлив, проверяя образцы, отобранные из ТРК, на соответствие нормативным требованиям. На каждый нефтепродукт выдается паспорт качества, все бензовозы пломбируются, и только тогда топливо доставляется на АЗС.

Так же на каждой АЗС есть свой минимаркет с нетопливными товарами (Сигареты, пиво, продукты питания).

Проанализируем движение основных фондов АО «ННК - Амурнефтепродукт» (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ динамики и структуры основных фондов АО «ННК - Амурнефтепродукт» за 2015, 2017 годы

Наименование группы	2015 год		2017 год		Изменение	
	сумма, (руб)	удельный вес, (%)	сумма, (руб)	удельный вес, (%)	сумма, (руб)	Темп прироста, (%)
Здания	150240	25,77	56626	8,38	-93614	-62,31
Сооружения и передаточные устройства	243353	41,73	411281	60,83	167928	69,01
Машины и оборудование	115208	19,76	125006	18,49	9798	8,5
Транспортные средства	59358	10,18	65559	9,70	6201	10,45
Производственный и хозяйственный инвентарь	14951	2,56	17655	2,61	2704	18,09
Всего	583110	100	676127	100	93017	15,95

По данным таблицы видно, что общее количество всех основных средств организации увеличилось на 15,95%, при этом сократилось количество зданий на 62,31%, это связано с переходом ОАО «Амурнефтепродукт» в 2014 году от НК «Альянс» в «Независимую Нефтегазовую Компанию» и сменой формы собственности на Непубличное Акционерное Общество.

Для характеристики движения и состояния основных средств используются специальные показатели:

- коэффициент обновления;
- коэффициент выбытия;
- коэффициент износа;
- коэффициент годности;
- срок обновления основных средств (лет) (по форме № 5).

Таблица 8 - Данные о движении и техническом состоянии основных средств АО «ННК - Амурнефтепродукт» за 2015 и 2017 годы.

Коэффициент	Уровень показателя		Темп прироста, %
	2015 год	2017 год	
Коэффициент обновления, %	5	4,9	-0,1
Коэффициент выбытия, %	1,1	0,7	-0,4
Коэффициент износа, %	35	49	14
Коэффициент годности, %	65	51	-14
Срок обновления, лет	40	20	-50
Фвоор, тыс.руб./чел	17860	19001	6,4
Фе, %	13	13,8	0,8

Анализируя таблицу 8, можно сделать вывод, что в 2017 по сравнению с 2015 годом коэффициент обновления снизился на 0,1%. Срок обновления основных средств снизился на 50% и в 2017 году составил 20 лет. Это связано со спецификой деятельности организации. Оборудование для автозаправочных станций очень дорогое и срок его эксплуатации достаточно высокий, но, несмотря на это, в организации делается всё возможное для своевременной замены устаревшего оборудования.

Рассматривая соотношение коэффициента годности в 2015 и 2017 годах можно судить о том, что коэффициент снизился с 65% до 54%, что говорит о качественном уменьшении состава основных фондов. Коэффициент износа в 2017 году возрос на 14% и составил 49%.

Оборотные производственные фонды (оборотный капитал) - это часть средств производства, которая один раз участвует в производственном процессе, сразу и полностью переносит свою стоимость на производимую продукцию и в процессе производства изменяет (сырье, материалы) или утрачивает (топливо) свою натурально-вещественную форму.

Структура оборотных средств АО «ННК - Амурнефтепродукт» в 2017 году представлена на рисунке (рисунок 4)



Рисунок 4-Структура оборотных средств АО «ННК - Амурнефтепродукт» в 2017 году

На основании рисунка 4 можно сделать вывод, что на протяжении исследуемого периода наибольший удельный вес в структуре оборотного капитала занимают запасы, в 2016 году их значение отмечено на уровне 69%.

Самый низкий удельный вес в структуре оборотного капитала в 2017 году занимает дебиторская задолженность, всего 6% от общего количества, данный факт можно отметить как положительный.

Произведём расчет и анализ оборачиваемости оборотных средств АО «ННК - Амурнефтепродукт» (таблица 9).

Таблица 9 - Анализ оборачиваемости оборотных средств АО «ННК - Амур-нефтепродукт» в 2015 и 2017 году

Показатель	2015 год	2017 год
Выручка от реализации продукции, тысяч рублей	10528442	10259383
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	10,9	11,7
Коэффициент загрузки оборотных средств	0,09	0,09
Длительность одного оборота, дней	33	31
Потребность в оборотных средствах, тысяч рублей	598613	659233

Для определения потребности в оборотном капитале воспользуемся аналитическим методом вычисления.

Данный метод предусматривает учет различных факторов, влияющих на организацию и формирование оборотных средств.

Он используется в тех случаях, когда не предполагаются существенные изменения в условиях работы предприятия. Потребность в оборотных средствах рассчитывается за ряд лет и усредняется. Расчеты ведутся на основе соотношения:

$$P_{ок} = Z + НДС + ДЗ - КЗ, (1)$$

где  $P_{ок}$  - потребность в оборотных средствах;

$Z$  - запасы;

НДС - налог на добавленную стоимость;

ДЗ - дебиторская задолженность;

КЗ - кредиторская задолженность.

$$P_{ок_{2015}} = 669\,992 + 0 + 72\,806 - 144\,185 = 598\,613 \text{ тыс. рублей}$$



Таким образом, в 2015 году каждый рубль, вложенный в оборотный капитал Общества, совершил 10,9 оборотов, в 2017 году происходит увеличение количества оборотов до 11,7 что говорит об увеличении эффективности использования оборотных средств. Средняя продолжительность одного оборота в днях в отчетном году снизилась по сравнению с 2015 годом на 2 дня.

Коэффициент загрузки оборотного капитала показывает, что в 2015 году величина оборотных средств на рубль реализованной продукции составляла 0,09 рубля, в 2017 году - аналогично. Потребность в оборотных средствах в 2015 год составила 598613 тысяч рублей, в 2017 году увеличилась до 659233 тысяч рублей.

Таким образом, использование оборотных средств АО «ННК - Амурнефтепродукт» в полной мере можно назвать рациональным и эффективным.

Проанализируем обеспеченность трудовыми ресурсами АО «ННК - Амурнефтепродукт» (таблица 10)

Таблица 10 - Обеспеченность трудовыми ресурсами АО «ННК - Амурнефтепродукт» за 2015 - 2017 год

Категория персонала	2015 год		2016 год		2017 год		Темп прироста, %
	Численность, чел.	Уд.вес, %	Численность, чел.	Уд.вес, %	Численность, чел.	Уд.вес, %	
Среднесписочная численность, чел.	770	100	745	100	752	100	-2,39
<b>Из него:</b>							
рабочие	626	85,7	603	80,9	606	80,5	-3,30
служащие	144	14,3	142	19,1	146	19,5	1,37
<b>Из них:</b>							
руководители	44	30,5	42	29,5	44	30,1	0,00
специалисты	100	69,5	100	70,5	102	69,9	1,96

Как видно из таблицы, среднесписочная численность персонала в 2017 году по сравнению с 2015 снизилась на 2,39% и составила 752 человека, численность рабочих снизилась на 3,3%, при этом численность руководителей осталась на прежнем уровне, но увеличилось количество специалистов на 1,96% и составило 102 человека.

Изменение численности работников предприятия в связи с увольнением и приемом на работу называется движением, или оборотом персонала предприятия (рабочей силы).

Данные для изучения движения рабочей силы в АО «ННК - Амурнефтепродукт» приведены в таблице 10.

Таблица 10 - Движение рабочей силы АО «ННК - Амурнефтепродукт» за 2015 - 2017 год

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год
<b>Принято на предприятие</b>	304	198	201
<b>Выбыло с предприятия</b>	298	224	237
В том числе:			
На пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	56	44	53
По собственному желанию	247	180	184
За нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
<b>Среднесписочная численность</b>	798	770	745

По данным балансов рассчитываются следующие относительные показатели, исчисляемые в процентах к среднесписочной численности:

- коэффициент оборота по приему кадров;
- коэффициент оборота по выбытию кадров;
- коэффициент текучести кадров;
- коэффициент замещения кадров.

Таблица 12 - Движение рабочей силы АО «ННК - Амурнефтепродукт» за 2015 - 2017 год

Показатель	Год			Темп прироста (2015 г. к 2017г), %
	2015	2016	2017	
Среднесписочная численность персонала	798	77	745	-6,6
Коэффициент оборота:				
По приему, %	38	25,7	27	-11,0
По выбытию, %	37,3	29,1	31,8	-5,5
Коэффициент текучести, %	34,1	23,4	24,7	-9,4

Как видно из таблицы, в АО «ННК - Амурнефтепродукт» в 2017 году, по сравнению с 2015, наблюдается снижение коэффициента оборота персонала по приёму на 11 %. Также, в 2017 году коэффициент оборота по выбытию на 4,8% выше коэффициента оборота по приёму, что говорит о сокращении числа рабочих мест на предприятии и о снижении его конкурентоспособности.

Рассмотрим структуру персонала АО «ННК - Амурнефтепродукт» по полу и возрасту.

Таблица 13 - Структура персонала АО «ННК- Амурнефтепродукт» по половому признаку за 2015 - 2017 год

Категория персонала	2015 год		2016 год		2017 год	
	Численность, чел.	Уд.вес, %	Численность, чел.	Уд.вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %
Женщины	284	37	284	38	285	38
Мужчины	486	63	461	62	465	62
Всего чел.	770	100	745	100	752	100

На основе данных таблицы 13 можно сделать вывод, что более чем 50% состава персонала являются представителями мужского пола, это связано со

спецификой деятельности организации. Структура персонала по половому признаку в процентном соотношении на протяжении последних трёх лет оценивается как стабильная.

Проанализируем структуру персонала АО «ННК - Амурнефтепродукт» по возрастному признаку за 2015 - 2017 год.

Таблица 14 - Структура персонала АО «ННК- Амурнефтепродукт» по возрастному признаку за 2015 - 2017 год

Возраст персонала	2015 год		2016 год		2017 год	
	Численность, чел.	Уд.вес, %	Численность, чел.	Уд.вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %
18-35 лет	231	30	216	29	248	33
36-45 лет	254	33	239	32	255	34
46 -55 лет	155	20	156	21	122	16
56 лет и старше	130	17	134	18	127	17
Всего, чел	770	100	745	100	752	100

Построим для наглядности круговую диаграмму на основе данных таблицы 14 (рисунок 5).

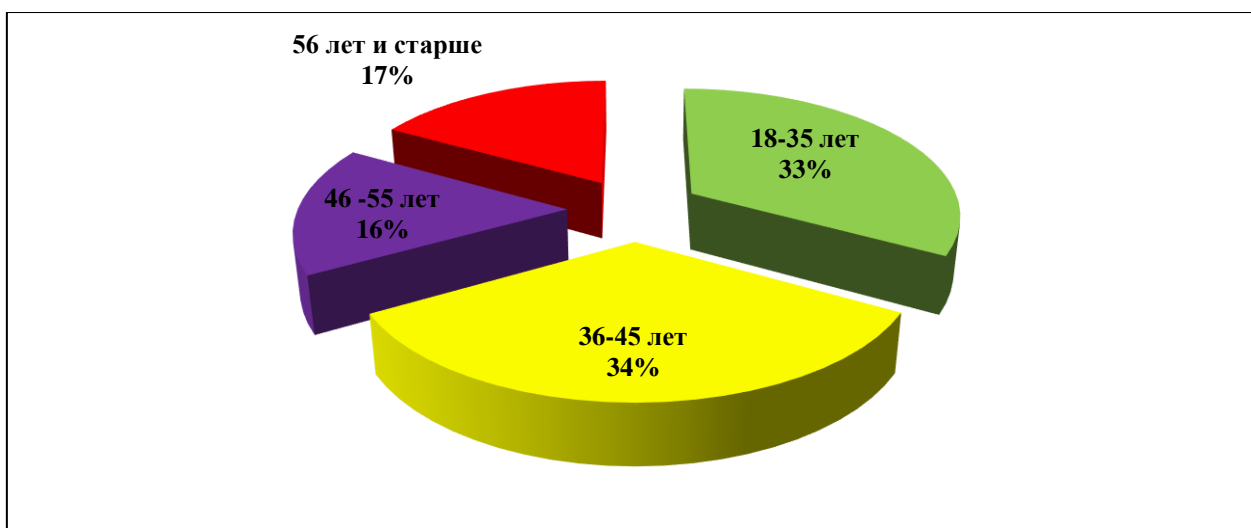


Рисунок 5-Структура персонала АО «ННК - Амурнефтепродукт» по возрастному признаку в 2017 году

Как видно из диаграммы, на данный момент в организации работает персонал преимущественно среднего и молодого возраста (18-35 и 36-45 лет).

По результатам анализа возможностей и угроз были выявлены сильные и слабые стороны АО «ННК - Амурнефтепродукт» (таблица 15).

Таблица 15 - SWOT-матрица АО «ННК - Амурнефтепродукт»

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	<p><b>1</b> Реализации более дорогостоящих видов топлива.</p> <p><b>2</b> Стимулирование сбыта нефтепродуктов через топливные карты и мобильные приложения.</p> <p><b>3</b> Увеличение объёма продаж нефтепродуктов и сопутствующих товаров.</p>	<p><b>1</b> Увеличение себестоимости нефтепродуктов.</p> <p><b>2</b> Увеличение акцизов на бензин, штрафы.</p> <p><b>3</b> Увеличение стоимости материальных и энергетических ресурсов.</p>
<b>Сильные стороны</b>	<b>Поле СиВ</b>	<b>Поле СиУ</b>
<p><b>1</b> Индивидуальный подход к каждому клиенту.</p> <p><b>2</b> Высококачественные нефтепродукты и постоянный контроль над их качеством посредством лаборатории.</p> <p><b>3</b> Гибкие схемы поставок и расчетов.</p> <p><b>4</b> Возможность поставки любых нефтепродуктов любым видом транспорта (автомобильный, железнодорожный) по всей территории Амурской области в кратчайшие сроки.</p>	<p><b>1.2</b> Индивидуальный подход позволяет подобрать под каждого клиента удобную для него систему оплаты, что способствует увеличению сбыта.</p> <p><b>2.1</b> Высокие показатели качества нефтепродуктов и наличие собственной лаборатории дают возможность вводить более дорогостоящее топливо на рынок области.</p> <p><b>4.3</b> Наличие поставки нефтепродуктов различным транспортом увеличивает количество потенциальных клиентов, что ведёт к увеличению объёма продаж в целом.</p>	<p><b>1.1</b> Клиентам, приобретающим нефтепродукты по контракту по пост. оплате устанавливаются цены выше розничных, что даёт возможность покрыть издержки, связанные с увеличением себестоимости нефтепродуктов.</p> <p><b>2.3</b> Высокое качество нефтепродуктов и наличие паспортов соответствия стандартам позволяет устанавливать более высокую цену, которая способствует покрытию издержек, связанных с увеличением стоимости материальных и энергетических ресурсов.</p>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Поле СлВ</b>	<b>Поле СлУ</b>
<p><b>1</b> Отсутствие службы стратегического планирования.</p> <p><b>2</b> Устаревшие информационные технологии.</p> <p><b>3</b> Низкая корпоративная культура.</p>	<p><b>1.3</b> Неясность целей, миссии и стратегий предприятия, вызванная отсутствием стратегического планирования, может привести к снижению объёма продаж.</p> <p><b>2.2</b> Отсутствие информационных технологий служит барьером введения в организации современных систем оплат, что ведёт к сокращению спроса на нефтепродукты в целом.</p>	<p><b>1.3</b> Неправильная постановка целей, вызванная отсутствием стратегического планирования, ведёт к нерациональному использованию материальных и энергетических ресурсов.</p>

### 2.3 Анализ инновационной деятельности АО «ННК - Амурнефтепродукт»

В 1904 году в месте слияния двух рек Зеи и Амура братьями Нобель было организовано товарищество нефтяного производства «Братья-Нобель».

Основная задача товарищества заключалась в обеспечении населения города Благовещенска керосином.

Товарищество «Братья-Нобель» под руководством братьев Нобель находилось на улице Большой, ныне улица Ленина до 1913 года. С 1913 года до революции руководил другой хозяин.

После революции Благовещенский склад был включен в состав нефтяного синдиката. Склад занимался реализацией керосина, бензина, смазок и специальных нефтепродуктов, и колесной мази, имел свою торговую точку. До 1930 года применялись резервуары стальные горизонтальные. Во время войны в связи с увеличением потребления нефтепродуктов объем резервуарного парка увеличился.

В 1945 году была построена автомобильная эстакада для отпуска нефтепродуктов, а в 1947 году железнодорожная, для приема нефтепродуктов.

В 1958 году Худинская нефтебаза входит в состав Благовещенской нефтебазы, как структурное подразделение с численностью 8 человек. С этого момента нефтебаза снабжает нефтепродуктами потребителей г. Благовещенска, Благовещенского и Тамбовского районов.

До 1960 года нефтебаза своих автозаправочных станций не имела, в крупных автохозяйствах имелись ведомственные заправки. В этом же году 5 ведомственных АЗС были переданы на баланс Благовещенской нефтебазы.

С 1964 года нефтебаза приступила к строительству стационарных автозаправочных станций с проектной мощностью от 750 до 1000 заправок в сутки.

В 70-80 годы нефтебазы области входили в состав Хабаровского управления Госкомнефтепродукт РСФСР.

Приказом № 553-к от 13 октября 1986 года г. Москва создано Амурское управление Госкомнефтепродукта РСФСР.

В подчинение управления переданы 18 нефтебаз Хабаровского управления Госкомнефтепродукт РСФСР, которые расположены на территории Амурской области.

Затем произошли переименования Амурского управления Госкомнефтепродукта РСФСР.

Амурское управление Госкомнефтепродукт переименовано в Амурское объединение по обеспечению нефтепродуктами. Амурское объединение по обеспечению нефтепродуктами переименовано в Амурское государственное предприятие по обеспечению нефтепродуктами.

Амурское государственное предприятие по обеспечению нефтепродуктами переименовано в АООТ «Амурнефтепродукт».

АООТ «Амурнефтепродукт» переименовано в ОАО «Сиданко-Амурнефтепродукт».

ОАО «Сиданко-Амурнефтепродукт» переименовано в ОАО «Амурнефтепродукт» и вступил в ООО НК «Альянс 15 октября 2000 года.

В сентябре 2014 года Генеральный директор Независимой нефтяной компании (ННК) Эдуард Худайнатов выкупил у бизнесмена Мусы Бажаева, владельца ООО НК «Альянс», контрольный пакет акций, в связи с чем, ОАО «Амурнефтепродукт» сменило форму собственности и было переименовано в АО «ННК - Амурнефтепродукт».

Отпуск нефтепродуктов до 1960 год производился бочками с нефтебаз.

Через сеть АЗС с 1960 года и бензовозами с нефтебаз для физических и юридических лиц отпуск производился по талонам, по ведомостям и за наличные средства.

В 2008 году АО «ННК-Амурнефтепродукт» приобретает систему топливных карт - онлайн для работы с юридическими лицами и вводятся карты лояльности для накопления баллов «Всегда по пути» для физических лиц. С недавних пор на АЗС стало возможно заправляться по банковским картам.

В 2014 году вводятся онлайн - кассы для работы с корпоративными кли-

ентами для облегчения учёта приобретённых ГСМ.

Основной организационный принцип при введении каких-либо инноваций в деятельность АО «ННК-Амурнефтепродукт» заключается в создании команды из лучших работников, освобожденных от текущей работы.

Именно этот принцип позволяет АО «ННК-Амурнефтепродукт» сохранять своё лидирующее положение на рынке нефтепродуктов Амурской области.

Основная цель разработки инновационных технологий в АО «ННК-Амурнефтепродукт» организации - снижение трудоемкости процессов использования информационных ресурсов (существенное уменьшение объемов перерабатываемой информации и сокращению сроков ее обработки), повышения достоверности и оперативности данных, необходимых для принятия управленческих решений. Что обеспечивает повышение качества управления организацией в целом.

Рассмотрим основное программное обеспечение, используемое в АО «ННК - Амурнефтепродукт».

Как уже говорилось ранее, в организации существует Система электронного документооборота (СЭД) «ТЕЗИС», которая разработана российской компанией Хоулмонт (Haulmont). Центр разработки компании находится в Самаре.

Система позволила упорядочить потоки документов внутри организации в едином информационном пространстве.

Грамотно организованное и непрерывное движение документов в информационном пространстве организации дает возможность АО «ННК - Амурнефтепродукт»:

- повысить управляемость и контролируемость организации за счет автоматизации делопроизводства и документооборота и прозрачности рабочих процессов;

- повысить оперативность и эффективность принимаемых управленче-



ских решений за счет своевременного получения необходимой информации;

- экономить рабочее время персонала при работе с документами и их поиске;

- сократить риски потери, несвоевременной подготовки или неисполнения документов, утечки информации;

- сократить издержки, связанные с традиционными способами ведения управлением документооборотом.

Система автоматизации документооборота и помогает управлять всем жизненным циклом договоров в организации, включая регистрацию, обработку, хранение, исполнение и поиск. Кроме того, снижается время на поиск документов и риск утери важной информации, сокращаются сроки согласования типовых форм.

Для зачисления денежных средств, управления и кредитования топливных карт корпоративных клиентов в АО «ННК - Амурнефтепродукт» используется ведущий российский системный интегратор - компания АйТи

Набор подсистем, интегрированных с комплексом АйТи-Ойлпозволяет с высокой степенью безопасности, без использования линий связи, совершать операции по оплате товаров и услуг в сети АЗС через смарт-карты (пластиковые карты с микропроцессором).

Большинство компаний Амурской области, работающих на «бензиновом» рынке, как правило, уже используют какие-либо инструменты для проведения безналичных расчетов (возможно, это талоны, ведомости другие бумажные носители или магнитные пластиковые карты).

Решение по внедрению системы безналичных расчетов в АО «ННК - Амурнефтепродукт» на основе топливных карт, предлагаемое компанией АйТи, предоставило организации ряд значительных преимуществ перед основными конкурентами. Рассмотрим ключевые из них.

Уменьшение трудозатрат и упрощение документооборота и учета. Основным недостатком «бумажных носителей» является большая трудоемкость

их учета, а пластиковых карт с магнитной полосой - необходимость использовать линии связи для авторизации. Эти недостатки особенно актуальны для больших сетей АЗС, а также АЗС, осуществляющих «потоквые» заправки. АйТи-Ойл лишена подобных недостатков: обработка данных полностью автоматизирована, а обслуживание клиентов проводится без использования линий связи.

Исключение внутренних и внешних злоупотреблений, связанных с продажей нефтепродуктов. Значительным недостатком «бумажных носителей» и пластиковых карт с магнитной полосой является возможность их подделки и махинаций при операциях с ними. Эта проблема особенно актуальна для крупных сетей АЗС. В системе АйТи-Ойл применяется многоуровневая система защиты, а сами смарт-карты, используемые в системе, имеют высочайшую надежность защиты данных (в мире не зарегистрировано случаев мошенничества со смарт-картами).

Данные системы являются специфичными, так как деятельность организации связана со сбытом нефтепродуктов оптом и в розницу.

На предприятии так же существуют и другие информационные системы, характерные практически для любой современной организации:

- технические средства (ПК, офисная техника, устройства внешней памяти, устройства обеспечения локальной сети и доступа в Интернет);

- программные средства - операционные системы и программные продукты по непосредственному вводу и обработке информации. К ним относятся общепринятые, стандартизированные программы, используемые преимущественно на всех предприятиях (Office, 1С, программы доступа в интернет и др.), а так же программные продукты, предназначенные для решения конкретных задач: обработки изображений, проектирования, моделирования.

На основании проведённого анализа в Акционерном обществе «ННК - Амурнефтепродукт» был выявлен ряд проблем, образовавшихся в результате

недостаточного развития инновационной деятельности на предприятии. Обозначим основные из них.

На данный момент в АО «ННК-Амурнефтепродукт» используется топливные карты в системе Offline- платежный инструмент, представляющий контактные и бесконтактные смарт-карты, которые является носителем информации о балансах, лимитах, объеме и ассортименте ГСМ и сопутствующих услуг, а так же количестве денежных средств, доступных для приобретения нефтепродуктов и услуг.

Минусы:

- зачисление, выгрузка денежных средств на топливные карты и сбор информации с АЗС о совершённых покупках производится в определённые часы, а не моментально, из-за чего теряется оперативность работы;

- при такой системе у клиентов отсутствует возможность самостоятельно управлять своими счетами и топливными картами;

- слишком сложная система перераспределения денежных средств с одной топливной карты на другую.

Для того, чтобы привлечь как можно больше потенциальных клиентов конкурентов АО «ННК-Амурнефтепродукт» необходимо приобрести систему Топливных карт-Online, что в свою очередь позволит существенно увеличить объём реализации и, соответственно, чистую прибыль организации.

Вторая проблема заключается в том, что при заключении договоров специалисты отдела безналичных расчётов записывают свои задачи в блокнот, записи зачастую теряются, что ведёт к негативным последствиям, вплоть до того, что клиенты переходят к конкурентам.

Чтобы решить проблему с утерей важных задач специалистов ОБР (отдел безналичных расчётов) необходимо внедрить систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-система, сокращение от англ. CustomerRelationshipManagement) - прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодей-

ствия с клиентами, в частности для повышения уровня продаж, увеличения доли рынка, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

И, наконец, третья проблема - в организации отсутствуют инновационные технологии, которые бы отличали её от главных конкурентов и позволили бы привлечь новую целевую аудиторию, увеличив долю АО «ННК - Амурнефтепродукт» на рынке нефтепродуктов Амурской области.

Решением третьей проблемы послужит внедрение на АЗС зарядных устройств для электромобилей. На улицах города Благовещенска и Амурской области начали чаще появляться первые электромобили- автомобили, приводимые в движение одним или несколькими электродвигателями с питанием от автономного источника электроэнергии (аккумуляторов, топливных элементов и т. п.), а не двигателем внутреннего сгорания. Согласно официальным данным, сейчас по всей России эксплуатируется лишь 722 электромобиля. В Амурской области официально поставлены на учет 65 машин, у которых нет двигателя внутреннего сгорания. Около 40 таких авто в столице Приамурья.

Станций подзарядки для электрокаров в Амурской области пока нет. Именно поэтому АО «ННК - Амурнефтепродукт» для совершенствования своей инновационной деятельности необходимо разработать мероприятие по внедрению на одной из АЗС города Благовещенска зарядного устройства для зарядки электромобилей

## 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ»

### **3.1 Разработка мероприятия по внедрению на предприятии топливных карт – онлайн**

Во второй главе данной работы выяснилось, что для того, чтобы привлечь как можно больше потенциальных клиентов конкурентов АО «ННК-Амурнефтепродукт» необходимо приобрести систему Топливных карт-Online, что в свою очередь позволит существенно увеличить объем реализации и, соответственно, чистую прибыль организации, а также усовершенствовать инновационную деятельность организации в целом, что и является целью данной работы.

Характеристика системы работы с топливными картами-Online.

Пополнение кошельков карты и изменение лимитов отпуска осуществляется в офисе компании. Возможно пополнение на АЗС.

В качестве процессинга карт, а так же средства отчетности используется система, предоставляющая информацию по всем проведенным транзакциям (процессам) и формирующая различные отчеты, в том числе для корпоративных клиентов.

Отвечает за ведение единой базы данных, сбор и обработку информации о работе, обеспечивая соблюдение единого технологического цикла.

Так как информация не записывается непосредственно на карты, а хранится на сервере, используя идентификатор, то в качестве карты можно использовать недорогие носители (например, карты с магнитной полосой), что позволит организации существенно сократить затраты на выпуск карт.

На данный момент на рынке информационных технологий России существуют различные организации, предоставляющие услуги по созданию онлайн и оффлайн систем для различных организаций. Одной из самых популярных является онлайн система автоматизации SERVIO PUMP - ведущее

российское решение для комплексной автоматизации работы сети АЗС, которое позволяет автоматизировать весь функционал современных автозаправочных комплексов и наладить контроль оборудования и действий персонала, работу с различными способами оплаты, контроль отпуска ГСМ и сопутствующих товаров, создание разнообразной отчетности. SERVIO PUMP также отвечает за ведение единой базы данных, сбор и обработку информации о работе, обеспечивая соблюдение единого технологического цикла.

Одним из продуктов SERVIO PUMP является SERVIO PUMP GAS - онлайн система автоматизация торговли горюче-смазочными материалами, а именно система работы с топливными картами-Online (Онлайн SERVIO PUMP CARDS).

Преимущества системы:

- контроль расходов за ГСМ, позволяющий эффективно экономить денежные средства и предотвратить риски нецелевого использования;
- удобный учет приобретённого топлива и защита от несанкционированного использования карт (каждая карта может быть защищена пин-кодом);
- удобная и своевременная отчетность для клиентов, а так же упрощение работы бухгалтерии и иных служб, связанных с реализацией ГСМ;
- привлечение на свой счет денежных средств физических и юридических лиц в качестве предоплаты;
- автоматизация расчетов постоянных потребителей топлива с АЗС, индивидуальный подход к каждому клиенту в отдельности;
- снижение количества махинаций с ГСМ как на АЗС, так и на автотранспортных предприятиях;
- сокращение расходов на обработку наличной денежной массы и инкассацию;
- улучшение качества обслуживания старых и привлечение новых клиентов;

- актуальная информация независимо от места и времени нахождения карты.

Как говорилось ранее, в дополнение к системе топливных карт-Online АО «ННК-Амурнефтепродукт» необходимо приобрести мобильное приложение от лучших разработчиков мобильных приложений в России - компании «СайтСофт», занимающей 1-е место в рейтинге IT-разработчиков для государственных организаций. Данное приложение позволит улучшить качество обслуживания существующих клиентов и привлечёт новых, что в свою очередь увеличит объём реализации нефтепродуктов по области и повысит прибыль организации.

Организационный план мероприятия.

Внедрение планируется в четыре основных этапа:

- этап инициации;
- этап планирования;
- этап реализации;
- этап завершения.

Проведём структурное разделение этапов проекта до единичных работ.

**Этап инициации** включает следующие работы:

- 1) проведение анализа инновационной деятельности организации;
- 2) выявление существующих недостатков и их причин;
- 3) разработка идей по устранению недостатков.

**Этап планирования:**

- 4) определение состава и последовательности выполнения работ
  - 4.1 этапы работ;
  - 4.2 сетевая модель комплекса работ проекта;
  - 4.3 календарный план.
- 5) определение потребности в ресурсах;
- 6) составление сметы затрат;
- 7) выявление рисков и их оценка;

- 8) составление проектно-сметной документации;
- 9) предоставление руководству проектно-сметной документации.

**Этап реализации:**

- 10) заключение договора на покупку лицензии нового ПО;
- 11) оплата лицензии;
- 12) установка нового программного обеспечения (ПО);
- 13) обучение персонала работе на новом ПО;
- 14) внедрение онлайн-системы в рабочий процесс предприятия.

**Этап завершения:**

- 15) оценка результатов внедрения мероприятия.

Планирование и управление комплексом данных работ представляет собой сложную задачу, поэтому целесообразно применить в данном случае метод сетевого планирования.

Целями применения сетевого планирования являются разработка оптимального плана реализации, обеспечивающего рациональную увязку во времени и пространстве выполняемых работ и наилучшее использование ресурсов, а также эффективное управление процессом реализации. В результате применения сокращается продолжительность, снижается его трудоемкость и себестоимость, растет производительность труда.

Составим вспомогательную таблицу для построения сетевой модели (таблица 16).

Таблица 16 - Вспомогательная таблица для построения сетевой модели

Наименование работы	Обозначение операции	Предшествующие операции	Время на выполнение работ, дней
1	2	3	4
Проведение анализа инновационной деятельности организации	A	-	5
Выявление существующих недостатков и их причин;	B	A	1
Разработка идей по устранению недостатков;	C	B	3



Продолжение таблицы 16

1	2	3	4
Выбор оптимального проекта	D	C	3
Этапы работ	E	D	2
Сетевая модель комплекса работ	F	E	3
Календарный план	G	F	1
Определение потребности в ресурсах	H	G	3
Составление сметы затрат	I	H	2
Выявление рисков	J	I	2
Составление проектно-сметной документации	K	J	1
Представление руководству проектно-сметной документации	L	K	1
Заключение договора на покупку лицензии нового ПО;	M	L	3
Оплата лицензии	N	M	3
Установка нового ПО на ПК	O	N	7
Обучение персонала работе на новом ПО;	P	O	14
Внедрение онлайн -системы в рабочий процесс предприятия	Q	P	10
Оценка результатов проекта	R	Q	7

На основе данной таблицы построена сетевая модель с расчетом продолжительности (приложение Г, рисунок Г1).

Согласно сетевой модели, продолжительность работ составит 71 рабочий день.

Для более точного определения длительности мероприятия составлен календарный план мероприятия по внедрению топливных карт-Online и мобильного приложения «АЗС НК-Амурнефтепродукт» (таблица 17).

Начало проекта - 10 сентября 2018 года.

Таблица 17- Календарный план реализации мероприятия

Наименование работы	Срок выполнения	Отметка о наличии контрольной точки
1	2	3
Проведение анализа инновационной деятельности организации	10.09.2018 – 14.09.2018	
Выявление существующих недостатков и их причин;	17.09.2018	
Разработка идей по устранению недостатков;	18.09.2018 – 20.09.2018	
Выбор оптимального проекта	21.09.2018 – 25.09.2018	+
Этапы работ	26.09.2018 – 27.09.2018	+
Сетевая модель комплекса работ	28.09.2018 – 02.10.2018	
Календарный план	03.10.2018	+
Определение потребности в ресурсах	04.10.2018 – 08.10.2018	+
Составление сметы затрат	09.10.2018 – 10.10.2018	+
Выявление рисков и их оценка	11.10.2018 – 12.10.2018	+
Составление проектно-сметной документации	15.10.2018	
Представление руководству проектно-сметной документации	16.10.2018	+
Заключение договора на покупку лицензии нового ПО;	17.10.2018 – 19.10.2018	+
Оплата лицензии	22.10.2018 – 24.10.2018	
Установка нового ПО на ПК	25.10.2018 – 02.11.2018	
Обучение персонала работе на новом ПО;	06.11.2018 – 23.11.2018	
Внедрение онлайн -системы в рабочий процесс предприятия	26.11.2018 – 07.12.2018	+
Оценка результатов проекта	10.12.2018 – 21.12.2018	+

Таким образом, определены сроки реализации и внедрения мероприятия по внедрению топливных карт-Online и мобильного приложения «АЗС НК-Амурнефтепродукт»: 10.09.2018 - 21.12.2018 г.

Организационная структура проекта представлена на рисунке 6.

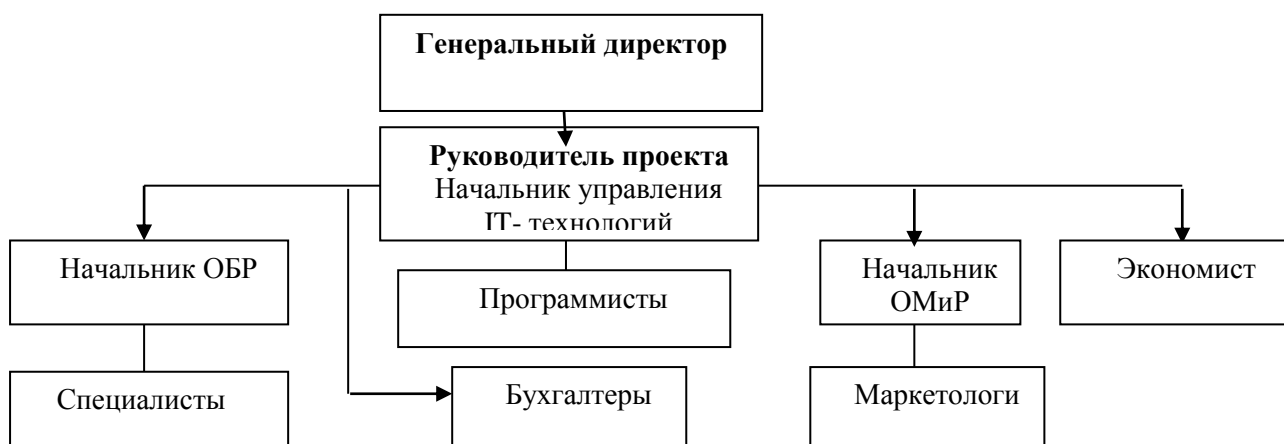


Рисунок 6 - Организационная структура проекта

Руководитель проекта -Начальник управления IT- технологий.

Команда проекта -Начальник Отдела Безналичных Расчётов (ОБР),  
Начальник Отдела маркетингаирекламы (ОМир),экономист, бухгалтеры,  
специалисты, программисты, маркетологи.

Чтобы распределение ответственности в процессе реализации проекта  
было эффективным, построена матрица распределения административных  
задач между участниками команды проекта (таблица 18).

Таблица 18 - Матрица распределения административных задач

Работы проекта	(РП)Начальник управления IT- технологий	Команда проекта			
		Начальник ОБР	Начальник ОМир	Экономист	Специалисты, программисты, маркетологи, бухгалтеры
1	2	3	4	5	6
Проведение анали- за инновационной деятельности орга- низации	!Р	Р	К	±	И
Выявление суще- ствующих недо- статков и их при- чин	!Р	Р	ПК	±	И
Разработка идей по устранению недо- статков;	КИ	И	И!	Р	И
Выбор оптималь- ного проекта	ЯР	Р	!П	Р	Р
Этапы работ	Я!Р	Р	И!	Р	Р
Сетевая модель комплекса работ	К!Р	Р	И!	И±	Р
Календарный план	ЯКР	Р	И	±	И

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5	6
Определение потребности в ресурсах	!Р	Р	И	ИЯ±	Р
Составление сметы затрат	К!	И	И!	И±	Р
Выявление рисков и их оценка	!К	И	И	ИЯ±	Р
Составление проектно-сметной документации	К!	Р	Р	И	Р
Представление руководству проектно-сметной документации	К	Р	И	И!	Р
Заключение договора на покупку лицензии нового ПО;	К!	ИЯ	-	-	-
Оплата лицензии	К!	-	-	ИЯ	-
Установка нового ПО на ПК	КИ!	Р	Р	-	И
Обучение персонала работе на новом ПО;	ЯИ	Р	Р	-	И
Внедрение онлайн -системы в рабочий процесс предприятия	К!И	И!	И	Р	И
Оценка результатов проекта	!И	И	И	ИЯ±	Р

Условные обозначения:

Я - ответственность за единолично принятое решение;

! - персональная ответственность за решение, принятое коллективно;

Р - участие в коллективном принятии решения;

±-выполнение расчетов;

П - планирование;

К - контроль;

И – исполнение.

Реализация проекта подразумевает наличие определённых рисков. Дерево рисков данного проекта представлено на рисунке 8.

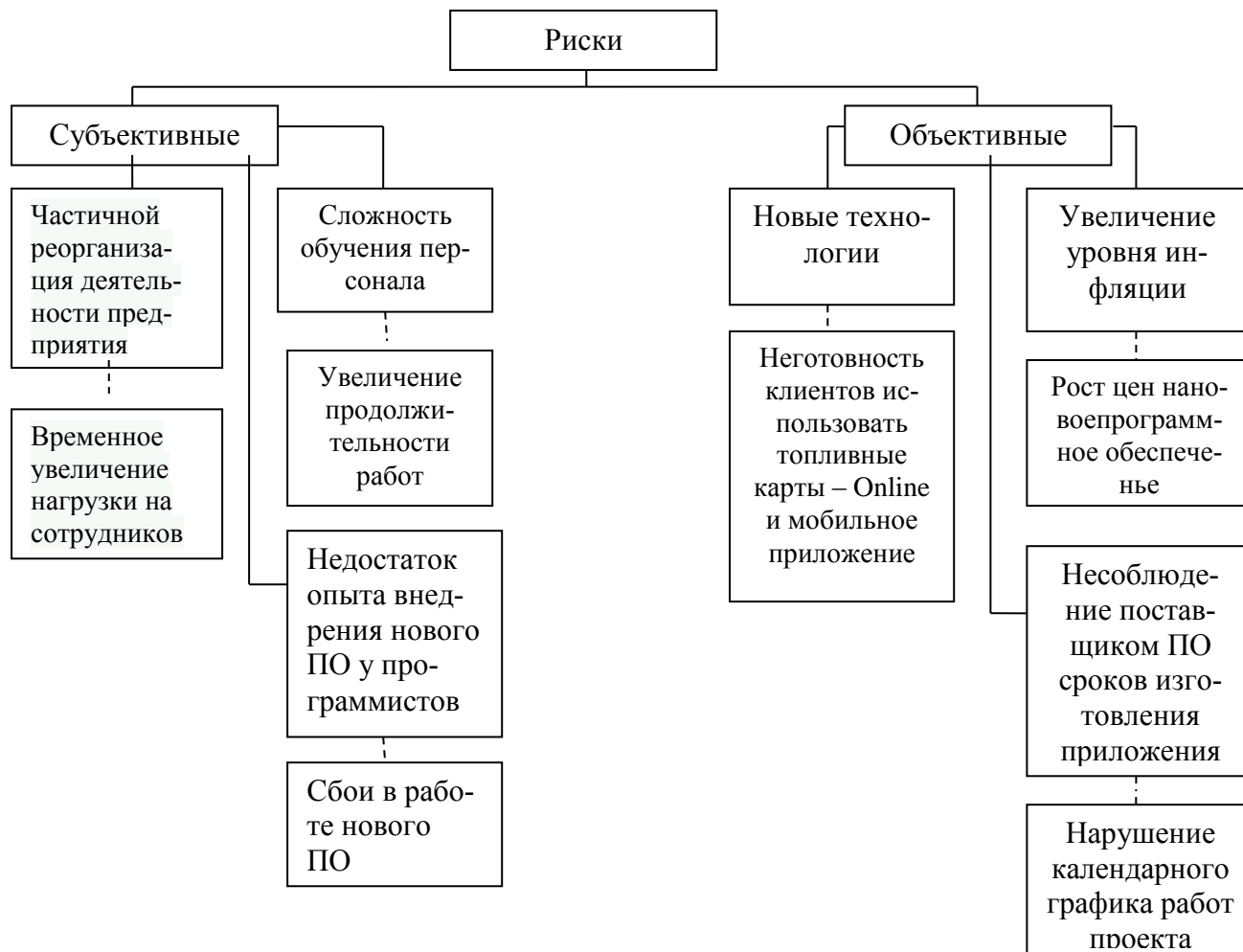


Рисунок 7 - Дерево рисков

Проведём оценку рисков при помощи метода экспертных оценок (таблица 19).

Таблица 19 - Оценка рисков мероприятия

Эксперт	Рост цен на новое программное обеспечение	Нарушение календарного графика работ проекта	Сбои в работе нового ПО	Сложность обучения персонала	Неготовность клиентов использовать новое ПО	Сумма рангов
1	2	3	4	5	5	6
Генеральный директор	1	5	2	4	3	15
Начальник отдела IT-технологий	4	5	1	2	3	15
Начальник ОМиР	1	5	2	3	4	15
Экономист	1	2	3	4	5	15

1	2	3	4	5	6	7
Начальник ОБР	1	2	3	5	4	15
Сумма факт.	8	19	11	18	19	
$\bar{\Sigma}$	15					
$d_i$	7	-4	4	-3	-4	
$d_i^2$	49	16	16	9	16	106

Наглядно уровень рисков представлен на рисунке 8.

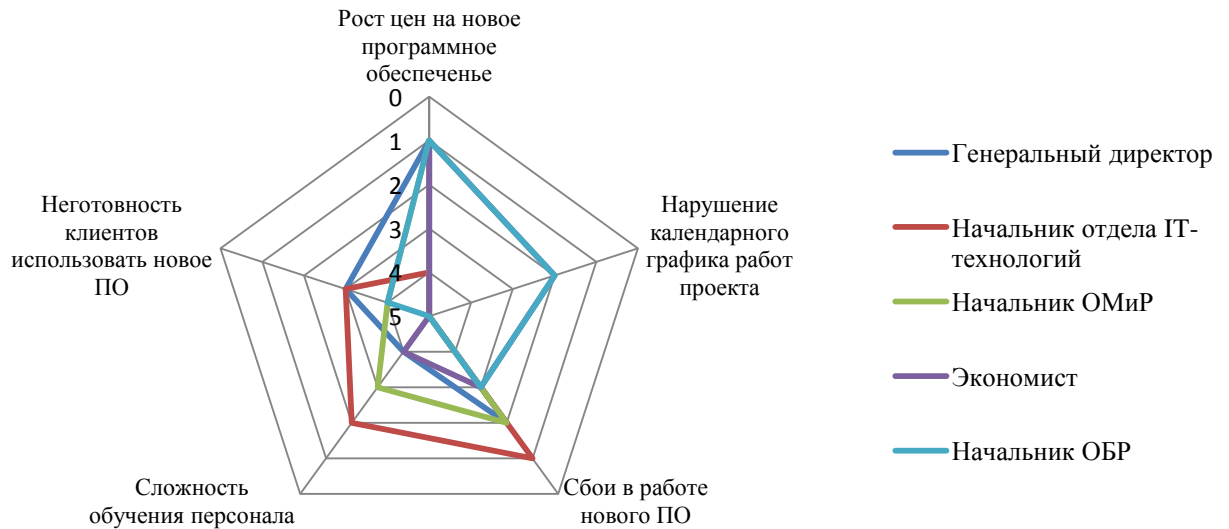


Рисунок 8 - Роза рисков

Проанализировав данные полученные при помощи метода экспертных оценок, можно сделать вывод, что риск роста цен на новое программное обеспечение наиболее вероятен для предлагаемого проекта.

Мнение экспертов является согласованным, так как коэффициент конкордации равен 42,4%.

Чтобы уменьшить данный риск необходимо провести необходимые мероприятия, создать эффективную систему оценки и контроля принимаемых решений, а также выделить средства на покрытие возможных потерь.

Для осуществления проекта, в качестве материальных ресурсов требуются канцелярские принадлежности, а из техники - компьютеры и принтер.

Затраты на канцелярские товары и амортизацию оргтехники относят к расходам в рамках повседневной деятельности предприятия.

Затраты на персонал представлены в таблице 20. Предполагается, что каждому сотруднику, участвующему в проекте полагается премия раз в месяц в размере 30% от заработной платы.

Таблица 20 - Затраты на персонал

Должность	Число сотрудников, чел.	З\П одного работника в месяц	Премия за участие в проекте, руб.	Всего затрат за время проекта, руб.
Начальник управления ИТ-технологий	1	60 000	6000	24000
Начальник ОБР	1	50 000	5000	20000
Начальник ОМиР	1	50 000	5000	20000
Экономист	1	40 000	4000	16000
Специалисты, маркетологи	10	30000	30000	120000
Бухгалтер	1	30 000	3000	12000
<b>Итого</b>	15	530 000	53000	<b>212000</b>

Поставщик нового программного обеспечения - компания «SERVIO PUMP».

Рассмотрим прайс на услуги организации, представленный на их официальном сайте (таблица 21).

Таблица 21 - Прайс на услуги компании «SERVIO PUMP»

КАРТОЧНЫЕ РЕШЕНИЯ SERVIO PUMP CARDS	Цена за основное рабочее место, руб.	Цена за дополнительное рабочее место, руб.
Онлайн SERVIO PUMP CARDS	40 000	25 000

Для подсчёта затрат на новое ПО необходимо знать точное количество компьютеров, на которых будет установлено новое программное обеспече-

ние (ПО).

В эксплуатации АО «ННК- Амурнефтепродукт» 61 АЗС, на каждой из которых имеется один персональный компьютер. Новое ПО планируется внедрить так же на 7 компьютерах Отдела безналичных расчётов с юридическими лицами. Таким образом, внедрение ПО по работе с топливными картами Online планируется внедрить на 68 персональных компьютерах АО «ННК- Амурнефтепродукт», 6 из которых будут дополнительным рабочим местом.

Далее составлена смета затрат. Результаты представлены в таблице 22.

Таблица 22 - Смета затрат проекта

Название статей расходов	Затраты, рублей
Покупка нового программного обеспечения	2 630 000
Разработка приложения «АЗС ННК- Амурнефтепродукт» на смартфон (Разработчик компания «СайтСофт»)	50 000
Затраты на рекламу новой системы и приложения	200 000
Изготовление топливных карт нового образца	200 000
Обучение персонала	58 000
Затраты на оплату труда	212 000
<b>Итого затрат</b>	<b>3 350 000</b>

В соответствии с таблицей 22, затраты на реализацию проекта составят 3 350 000 рублей.

Таким образом, цель начальника отдела IT- технологий АО «ННК - Амурнефтепродукт» в период с 10.09.2018 по 21.12.2018 обеспечить внедрение системы топливных карт - Online и разработку мобильного приложения «АЗС ННК - Амурнефтепродукт» за счет собственных средств, в размере 3 350 000 рублей.

### **3.2 Разработка мероприятия по внедрению на предприятии CRM-системы**

Проанализируем рейтинге лучших CRM-систем 2017 года.



Первое место в рейтинге лучших CRM-систем 2017 года занимает разработчик Terrasoft и предлагает свою CRM-систему, которая называется Bpm'online.

Bpm'online - это система управления продажами, которая помогает компаниям эффективно привлекать, развивать и удерживать клиентов.

Система объединяет в одном интерфейсе все инструменты для автоматизации отдела продаж, управления продажами. В неё уже заложены бизнес-процессы, которые отражают лучшую мировую практику продаж. Они помогут определять узкие места и менять процессы на лету для получения исключительных результатов. Более 6500 предприятий по всему миру используют программные продукты bpm'online для автоматизации продаж, маркетинга и сервиса.

Второе место в рейтинге лучших CRM-систем 2017 года принадлежит Microsoft Dynamics CRM - пакет программ, направленный на улучшение управления взаимоотношениями с клиентами. С помощью этого набора можно куда быстрее организовать процесс продаж, маркетинга и услуг. Продажи призваны автоматизировать создание предложений для рынка и обработку заказов. Здесь же возможно составлять профили со сведениями о заказчиках, перечни встреч и переговоров по клиентам, календари и процессы продаж.

Сравнение двух ведущих CRM -систем представлено в таблице 23.

Таблица 23 - Сравнение характеристик Microsoft Dynamics CRM и Terrasoft BpMonline CRM

Характеристики	Название CRM- системы	
	Terrasoft BpMonline CRM	Microsoft Dynamics CRM
Цена, руб.за пользователя в месяц	870	3249
Платформы	Веб-приложение, приложение Android, приложение iOS	Веб-приложение
Развёртывание	Облако, сервер	Сервер
Экспорт/импорт данных	Есть	Нет
Техническая поддержка	Есть	Нет
Интеграция с IP телефонией/колл-центром	Есть	Нет
Хранилище файлов	Есть	Есть
Email-рассылки	Есть	Есть

1	2	3
Задачи и расписание	Есть	Есть
Управление базой клиентов/партнеров	Есть	Есть
Программы лояльности	Есть	Нет
Автоматизация продаж	Есть	Нет

Анализируя таблицу 23, можно сделать вывод, что Terrasoft BPMonline CRM более развитая система с наименьшей ценой в месяц на одного пользователя, к тому же, она входит в Единый реестр российских программ. Отсюда можно сделать вывод о том, что для решения проблемы с обработкой запросов на заключение договоров с юридическими лицами на поставку нефтепродуктов по топливным картам через систему «АйТи-Ойл» АО «ННК - Амурнефтепродукт» необходимо внедрить в свою деятельность Terrasoft BPMonline CRM.

Организационный плана мероприятия.

Внедрение планируется в три основных этапа:

- этап планирования;
- этап реализации;
- этап завершения.

Проведём структурное разделение этапов проекта до единичных работ.

**Этап планирования:**

1) Определение состава и последовательности выполнения работ

1.1 этапы работ;

1.2 сетевая модель комплекса работ проекта;

1.3 календарный план.

2) определение потребности в ресурсах;

3) составление сметы затрат;

4) выявление рисков;

5) составление проектно-сметной документации;

6) предоставление руководству проектно-сметной документации.

**Этап реализации:**

- 7) заключение договора на приобретение лицензии Terrasoft BPMonline CRM;
- 8) оплата лицензии;
- 9) установка Terrasoft BPMonline CRM на ПК ОБР;
- 10) обучение специалистов ОБР работе в Terrasoft BPMonline CRM;
- 11) внедрение Terrasoft BPMonline CRM в рабочий процесс Отдела безналичных расчётов (ОБР).

**Этап завершения:**

- 12) оценка результатов внедрения Terrasoft BPMonline CRM в рабочий процесс Отдела безналичных расчётов.

В таблице 24 указаны данные, необходимые для построения сетевой модели.

Таблица 24 - Вспомогательная таблица для построения сетевой модели

Наименование работы	Обозначение операции	Предшествующие операции	Время на выполнение работ, дней
1	2	3	4
Определение основных этапов проекта	A	-	7
1	2	3	4
Сетевая модель комплекса работ проекта	B	A	1
Календарный план	C	B	3
Определение потребности в ресурсах	D	C	7
Составление сметы затрат	E	D	3
Выявление рисков	F	E	3
Составление проектно-сметной документации	G	F	3
Предоставление руководству проектно-сметной документации	H	G	1
Заключение договора на приобретение лицензии Terrasoft BPMonline CRM;	I	H	3
Оплата лицензии	J	I	1
Установка Terrasoft BPMonline CRM на ПК ОБР	K	J	3

## Продолжение таблицы 24

1	2	3	4
Обучение специалистов ОБР работе в Terrasoft BPMonline CRM	L	K	14
Внедрение Terrasoft BPMonline CRM в рабочий процесс ОБР	M	L	7
Оценка результатов внедрения TerrasoftBPMonline CRM	N	M	7

На основе данной таблицы построена сетевая модель с расчетом продолжительности (приложение Г, рисунок Г2). Согласно сетевой модели, продолжительность проекта составит 69 рабочих дней.

Для более точного определения длительности проекта составлен календарный план внедрения Terrasoft BPMonline CRM в рабочий процесс АО «ННК - Амурнефтепродукт» (таблица 25). Начало проекта - 10 января 2019 года.

Таблица 25 - Календарный план проекта

Наименование работы	Срок выполнения	Отметка о наличии контрольной очки
1	2	3
Определение основных этапов проекта	10.01.2019 – 18.01.2019	+
Сетевая модель комплекса работ проекта	21.01.2019	
Календарный план	22.01.2019 – 24.01.2019	+
Определение потребности в ресурсах	25.01.2019 – 04.02.2019	+
Составление сметы затрат	05.02.2019 – 07.02.2019	+
Выявление рисков	08.02.2019 – 12.02.2019	+
Составление проектно-сметной документации	13.02.2019-15.02.2019	
Предоставление руководству проектно-сметной документации	18.02.2019	+
Заключение договора на приобретение лицензии Terrasoft BPMonline CRM;	19.02.2019 – 21.02.2019	+
Оплата лицензии	22.02.2019	
Установка Terrasoft BPMonline CRM на ПК ОБР	25.02.2019-27.02.2019	
Обучение специалистов ОБР работе в Terrasoft BPMonline CRM	28.02.2019-19.03.2019	
Внедрение Terrasoft BPMonline CRM в рабочий процесс ОБР	20.03.2019-29.03.2019	+

Оценка результатов внедрения Terrasoft BPMonline CRM в рабочий процесс	01.04.2019-09.04.2019	+
--	-----------------------	---

Таким образом, определены сроки реализации мероприятия по внедрению Terrasoft BPMonline CRM в рабочий процесс АО «ННК - Амурнефтепродукт»: 10.01.2019 - 09.04.2019 г.

Организационная структура проекта представлена на рисунке 9.

Руководитель проекта - Начальник Отдела безналичных расчётов (ОБР).

Команда проекта - Начальник управления IT- технологий, Начальник Отдела Маркетинга и Рекламы, экономист, бухгалтеры, специалисты, программисты, маркетологи.

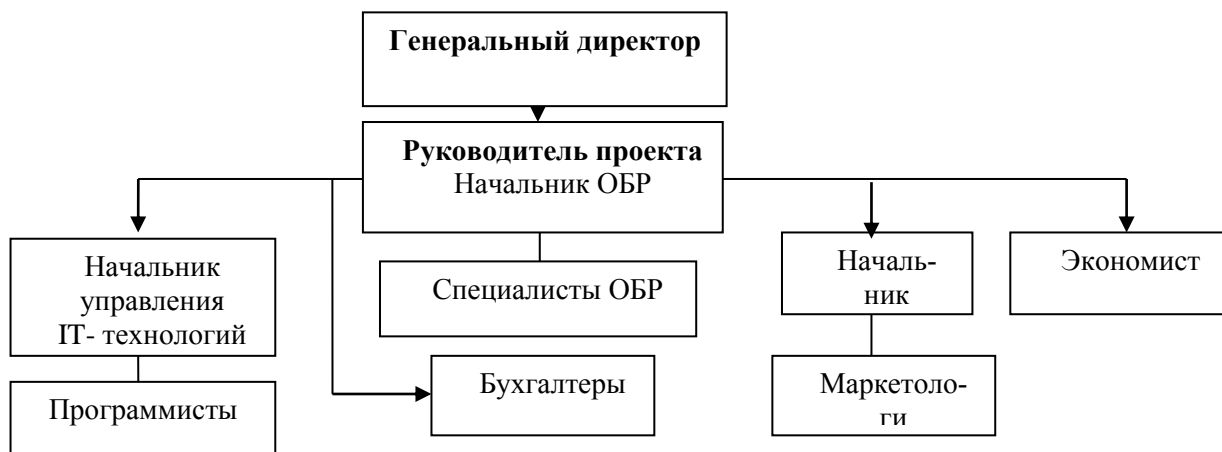


Рисунок 9 - Организационная структура команды проекта

Чтобы распределение ответственности в процессе реализации проекта было эффективным, построена матрица распределения административных задач между участниками команды проекта (таблица 26).

Таблица 26 - Матрица распределения административных задач

Работы участников проекта	(РП) Начальник ОБР	Команда проекта			
		Начальник управления IT- технологий	Начальник ОМиР	Экономист	Специалисты, программисты, маркетологи, бухгалтеры
Определение основных этапов проекта	!	Р	РП	Р	Р
Сетевая модель комплекса работ проекта	!	Р	И	Р	Р
Календарный план	К	Р	И	Р±	Р
Определение потребности в ресурсах	!К	Р	И	И±	Р±

1	2	3	4	5	6
Составление сметы затрат	!К	Р	Р	И±	Р±
Выявление рисков	К	И	И	±	±
Составление проектно-сметной документации	!К	И	И	ПИ±	±
Предоставление руководству проектно-сметной документации	!К	ПИЯ	Р	Р	Р
Заключение договора на приобретение лицензии TerrasoftBPMonline CRM;	Я	-	-	-	-
Оплата лицензии	!			И±	±
Установка TerrasoftBPMonline CRM на ПК ОБР	!К	ИЯ	-	-	И
Обучение специалистов ОБР работе в TerrasoftBPMonline CRM	!	ИПЯ	Р	Р	РИ
Внедрение TerrasoftBPMonline CRM в рабочий процесс ОБР	ПК!	И	Р	Р	Р
Оценка результатов внедрения TerrasoftBPMonline CRM в рабочий процесс	ЯК	Р	Р	ПИ±	Р±

Проведём оценку рисков при помощи метода экспертных оценок (таблица 27).

Таблица 27 - Оценка рисков мероприятия

Эксперт	Кадровые риски	Отторжение CRM-системы клиентами	Технические сбои работы CRM - системы	Рост цены на лицензию	Устарение CRM за период внедрения	Сумма рангов
1	2	3	4	5	6	7
Генеральный директор	1	4	2	5	3	15
Начальник отдела IT-технологий	3	4	2	5	1	15
Начальник ОМиР	1	4	5	2	3	15
Экономист	3	4	2	5	1	15
Начальник ОБР	1	4	2	5	3	15
Сумма факт.	8	16	11	17	8	

Σ

1	2	3	4	5	6	7
15						
$d_i$	7	-1	4	-2	7	
$d_i^2$	49	1	16	4	49	119

Наглядно уровень рисков представлен на рисунке 11.

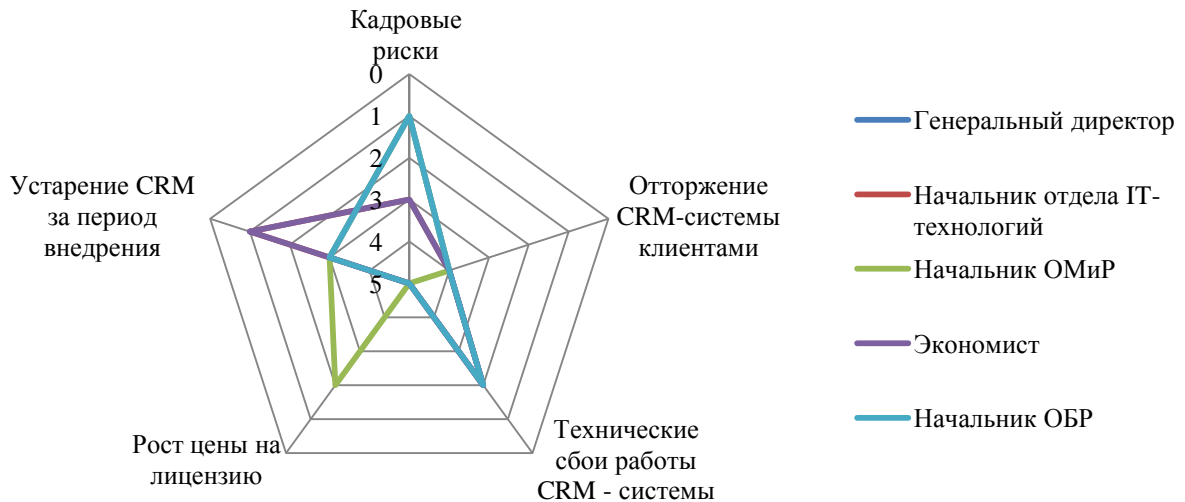


Рисунок 11 - Роза рисков

Проанализировав данные полученные при помощи метода экспертных оценок, можно сделать вывод, что кадровые риски и риски, связанные с устареванием CRM- системы за период внедрения наиболее вероятны для разработанного мероприятия.

Мнение экспертов является согласованным, так как коэффициент коррдации равен 47,6%.

Чтобы уменьшить данные риски необходимо чётко следовать календарному графику работ, проводить с командой проекта мотивационные беседы и мероприятия, направленные на сплочение коллектива, создать эффективную систему оценки и контроля принимаемых решений, а также выделить средства на покрытие возможных потерь. Для того, чтобы внедрить систему управления взаимоотношениями с клиентами - Terrasoft BPMonline CRM, необходимо подсчитать количество компьютеров, на которых будет установлено новое программное обеспечение.

Поставщик нового программного обеспечения - компания «Terrasoft». Рассмотрим прайс на услуги организации, представленный на официальном сайте (таблица 28).

Таблица 28 -Прайс на услуги компании «Terrasoft»

Система	Характеристика	Продукт	Описание	Цена, 1 пользователь / месяц
Bpm'online service	CRM-система для управления сервисом по всем каналам коммуникаций	Customer center	Управление обращениями по всем каналам коммуникаций, а также автоматизация задач контакт-центров	1 450 руб.
		Service enterprise	Управление обращениями клиентов, а также автоматизация задач подразделений	2 610 руб.
Bpm'onlinesales	CRM-система для профессионального управления продажами всех типов: от коротких заказов до длинных корпоративных сделок.	Team	Эталонный процесс для управления воронкой продаж: от лида до контракта	870 руб.
		Commerce	Управление заказами в коротких продажах, идеальный продукт для электронной коммерции	1 160 руб.
		Enterprise	Прямые продажи, дистрибуция, электронная коммерция, полевые продажи и торговые точки	2 320 руб

Анализируя таблицу 28 можно сделать вывод, что наиболее подходящей CRM- системой для АО «ННК- Амурнефтепродукт» является пакет Bpm'online service Customer center, потому что именно этот продукт разработан для автоматизации управления клиентским сервисом для крупных служб поддержки, которым необходимо работать с большим потоком входящих и



исходящих коммуникаций.

У данного продукта есть возможность обрабатывать поток входящих обращений различных категорий, используя единый реестр обращений, организовать эффективную работу оператора с помощью единого окна, получать мгновенный доступ к клиентской базе и списку обращений, управлять очередями обзвонив. Систему планируется внедрить на семи компьютерах Отдела безналичных расчётов.

Далее составлена смета затрат. Результаты представлены в таблице 29

Таблица 29 - Смета затрат

Название статей расходов	Затраты, рублей
Годовая лицензия Vpm'online service Customer center	121 800
Обучение персонала	50 000
Итого затрат	171 800

В соответствии с таблицей 29, затраты на реализацию составят 171 800 рублей.

Таким образом, начальнику Отдела безналичных расчётов АО «ННК - Амурнефтепродукт» в период с 10.01.2019 по 09.04.2019 необходимо обеспечить внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами - Vpm'online service Customer center за счет собственных средств предприятия в размере 171 800 рублей.

### **3.3 Разработка мероприятия по внедрению на АЗС зарядной станции для электромобилей**

На улицах города Благовещенска и Амурской области начали чаще появляться первые электромобили- автомобили, приводимые в движение одним или несколькими электродвигателями с питанием от автономного источника электроэнергии (аккумуляторов, топливных элементов и т. п.), а не двигателем внутреннего сгорания. Еще несколько лет назад таких автомобилей на всю область было меньше десятка. Но на сегодняшний день их количество увеличилось в 5 раз.

Согласно официальным данным, сейчас по всей России эксплуатируется лишь 722 электромобиля.

В Амурской области официально поставлены на учет 65 машин, у которых нет двигателя внутреннего сгорания. Около 40 таких авто в столице Приамурья, растёт и количество автомобилей - гибридов.

Город - это стихия электромобиля, а Благовещенск с его компактным месторасположением и равнинной местностью - подавно. Потому интерес к экологичному транспорту среди горожан будет расти.

Станций подзарядки для электрокаров и гибридных авто в Амурской области пока нет. Именно поэтому АО «ННК - Амурнефтепродукт» для совершенствования своей инновационной деятельности необходимо разработать мероприятие по внедрению на одной из АЗС города Благовещенска зарядного устройства для зарядки электромобилей и гибридов.

На данный момент в России работает 60 зарядных станций. В Москве сейчас около 30 зарядных станций, привезённых из Европы.

В 2013 году в рамках конкурса, объявленного Министерством промышленности, инновационных и информационных технологий Рязанской области АО «Государственный Рязанский приборный завод» стал победителем инновационного проекта «Разработка и изготовление экспериментальных образцов зарядных станций для электротранспортных средств».

АО «ГРПЗ» были разработаны и изготовлены в марте 2014 года три вида экспериментальных образцов электрочарядных станций под торговым наименованием «ФОРА», образцы ЭЭС-АС переменного тока типа MODE-3 («медленная» зарядка) и две установки экспресс-зарядки постоянным током ЭЭС-ДС типа MODE-4 на 21 кВт для одного и одновременно двух электрокаров (рисунок 12).

По техническим характеристикам отечественная электрочарядная станция не уступает зарубежным аналогам и соответствует всем современным требованиям. «ФОРА» имеет возможность заряжать электромобили любых

производителей. По сравнению с европейскими аналогами, отечественная электростанция «ФОРА» имеет следующие преимущества: меню на русском языке, на котором отображается вся текущая информация о состоянии зарядной станции, но главное - стоимость электростанции почти в два раза дешевле.



Рисунок 12 - Станция «ФОРА ЭЗС-DC»

Далее приведена таблица с техническими характеристиками станции (таблица 30).

Таблица 30 - Технические характеристики станции «ФОРА ЭЗС-DC»

<b>Электрические параметры</b>	
Электропитание, В, Гц	трехфазная сеть переменного тока 230/400 , 50
Максимальная выходная мощность, кВт	50, 22
Максимальный ток заряда, А	125 А, 32 А
<b>Габаритные размеры, мм</b>	
Стойка терминальная	1600 x 255 x 325
Шкаф силовой	975 x 640 x 600
<b>Масса, кг</b>	
Стойка терминальная	60
Шкаф силовой	175

«ФОРА ЭЗС-DC» позволяет зарядить аккумулятор электромобиля в течение 15-60 минут. Станция имеет выходные кабели в соответствии со стандартом IEC 61851-23:2014 под европейский и японский разъемы, и подходят для электромобилей всех типов.

Функциональные возможности:

- цветовая индикация режимов работы станции;
- цветной дисплей для управления режимами зарядки и отображения пользовательской информации;
- онлайн идентификация пользователя и доступ к разъёмам карты стандарта ISO 14443 Mifare;
- наличие GPRS модема для организации канала связи ЭЗС - сервер;
- возможность технического учета потребленной электроэнергии;
- защитные функции от перегрузки;
- класс вандалозащищенности IK10;
- корпус из коррозионностойкой стали;
- диапазон рабочих температур от  $-30^{\circ}\text{C}$  до  $+45^{\circ}\text{C}$ .

Организационный плана мероприятия.

Внедрение планируется в три основных этапа:

- этап планирования;
- этап реализации;
- этап завершения.

Проведём структурное разделение этапов проекта до единичных работ.

**Этап планирования:**

1) Определение состава и последовательности выполнения работ

- 1.1 этапы работ;
- 1.2 сетевая модель комплекса работ проекта;
- 1.3 календарный план.

2) определение потребности в ресурсах;

3) составление сметы затрат;

- 4) выявление рисков;
- 5) составление проектно-сметной документации;
- 6) предоставление руководству проектно-сметной документации.

**Этап реализации:**

- 7) заключение договора с АО «ГРПЗ» на приобретение «ФОРА ЭЗС-DC»;
- 8) заключение договора с транспортной компанией на доставку зарядной станции «ФОРА ЭЗС-DC» из города Рязань в город Благовещенск;
- 9) Оплата груза и услуг транспортной компании;
- 10) ожидание груза;
- 11) обучение операторов АЗС работе на «ФОРА ЭЗС-DC»;
- 11) внедрение станции «ФОРА ЭЗС-DC» в рабочий процесс АЗС № ;

**Этап завершения:**

- 12) оценка результатов внедрения «ФОРА ЭЗС-DC» в рабочий процесс АЗС № АО «ННК - Амурнефтепродукт».

В таблице 31 указаны данные, необходимые для построения сетевой модели.

Таблица 31 - Вспомогательная таблица для построения сетевой модели

Наименование работы	Обозначение операции	Предшествующие операции	Время на выполнение работ, дней
1	2	3	4
Определение основных этапов проекта	A	-	3
Сетевая модель комплекса работ проекта	B	A	2
Календарный план	C	B	1
Определение потребности в ресурсах	D	C	3
Составление сметы затрат	E	D	2
Выявление рисков	F	E	2
Составление проектно-сметной документации	G	F	1
Предоставление руководству проектно-сметной документации	H	G	1

## Продолжение таблицы 31

1	2	3	4
Заключение договора с АО «ГРПЗ» на приобретение «ФОРА ЭЭС-ДС»	I	H	3
Заключение договора с ТК на доставку «ФОРА ЭЭС-ДС»	J	I	3
Оплата груза и услуг транспортной компании	R	J	1
Ожидание груза	L	K	25
Обучение операторов АЗС работе на «ФОРА ЭЭС-ДС»	M	L	14
Внедрение станции «ФОРА ЭЭС-ДС» на АЗС № 75	N	M	10
Оценка результатов внедрения «ФОРА ЭЭС-ДС»	O	N	7

На основе данной таблицы построена сетевая модель с расчетом продолжительности (приложение Г, рисунок Г3). Согласно сетевой модели, продолжительность проекта составит 78 рабочих дней. Для более точного определения длительности проекта составлен календарный план по внедрению станции «ФОРА ЭЭС-ДС» на АЗС № 75.

Начало проекта - 10 апреля 2019 года.

Таблица 32 - Календарный план проекта

Наименование работы	Срок выполнения	Отметка о наличии контрольной точки
1	2	3
Определение основных этапов проекта	10.04.2019 – 12.04.2019	+
Сетевая модель комплекса работ проекта	15.04.2019 – 16.04.2019	
Календарный план	17.04.2019	+
Определение потребности в ресурсах	18.04.2019 – 22.04.2019	+
Составление сметы затрат	23.04.2019 – 24.04.2019	+
Выявление рисков	25.04.2019 – 26.04.2019	+
Составление проектно-сметной документации	29.04.2019	
Предоставление руководству проектно-сметной документации	30.04.2019	+

1	2	3
Заключение договора с АО «ГРПЗ» на приобретение «ФОРА ЭЗС-DC»	02.05.2019 – 06.05.2019	+
Заключение договора с ТК на доставку «ФОРА ЭЗС-DC»	08.05.2019 – 10.05.2019	
Оплата груза и услуг транспортной компании	13.05.2019	
Ожидание груза	14.05.2019-17.06.2019	
Обучение операторов АЗС работе на «ФОРА ЭЗС-DC»	18.06.2019-08.07.2019	+
Внедрение станции «ФОРА ЭЗС-DC» на АЗС № 75	09.07.2019-22.07.2019	+
Оценка результатов внедрения «ФОРА ЭЗС-DC» в рабочий процесс АЗС № 75 АО «ННК - Амурнефтепродукт»	23.07.2019-31.07.2019	+

Таким образом, определены сроки реализации мероприятия по внедрению станции «ФОРА ЭЗС-DC» на АЗС № 75 АО «ННК - Амурнефтепродукт»: 10.04.2019 - 31.07.2019 г.

Организационная структура проекта представлена на рисунке 13.

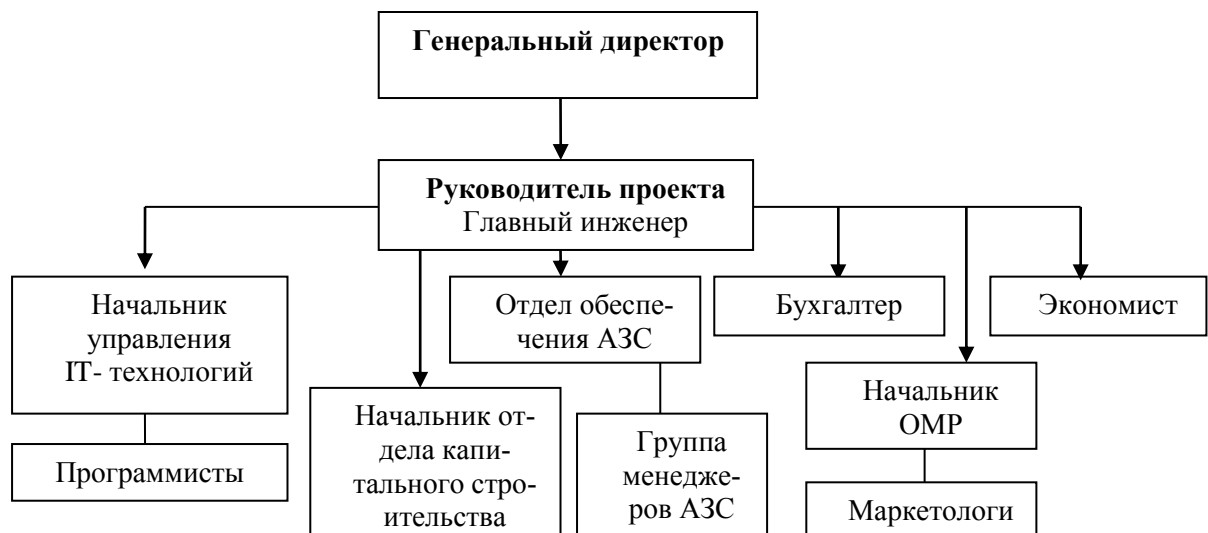


Рисунок 13 - Организационная структура команды проекта

Руководитель проекта - Главный инженер

Построим матрицу распределения административных задач между участниками команды проекта (таблица 33).

Таблица 33 - Матрица распределения административных задач

Работы участников проекта	(РП)	Команда проекта					Программисты, маркетологи, менеджеры АЗС, экономист, бухгалтер
		Начальник ИТ-технологий	Начальник ОМиР	Отдел обеспечения АЗС	Начальник отдела капитального строительства		
Определение основных этапов проекта	!	И	Р	И	И	Р±	
1	2	3	4	5	6	7	
1	2	3	4	5	5	7	
Сетевая модель комплекса работ проекта	!К	Р	И	Р	Р	Р±	
Календарный план	!	Р	Р	Р	И	±	
Определение потребности в ресурсах	!К	И	Р	И	ИП	±	
Составление сметы затрат	!	ПР	Р	И	И	Р±	
Выявление рисков	!	Р	Р	Р	И	Р	
Составление проектно-сметной документации	!К	Р	Р	И	ПИ	Р±	
Предоставление руководству проектно-сметной документации	ЯИ	Р	Р	Р	И	Р	
Заключение договора с АО «ГРПЗ» на приобретение «ФОРА ЭЗС-ДС»	ЯИ	Р	Р	Р	И	Р	
Заключение договора с ТК на доставку «ФОРА ЭЗС-ДС»	ЯИ				И	Р	
Оплата груза и услуг транспортной компании	!К					Р±	
Обучение операторов АЗС работе на «ФОРА ЭЗС-ДС»	!КП	И	Р	Р	И	Р	
Внедрение станции «ФОРА ЭЗС-ДС» на АЗС № 75	!	И	И	И	И	Р±	
Оценка результатов внедрения «ФОРА ЭЗС-ДС»	!К	И	И	Р	И	Р±	



### 3.4 Экономическая эффективность разработанных мероприятий

Чтобы определить, будут ли экономически эффективными мероприятия по совершенствованию инновационной деятельности АО «ННК- Амурнефтепродукт», воспользуемся методом NPV- «NetPresentValue», который расщифровывается как чистый дисконтированный доход.

NPV - метод оценки инвестиционных проектов, основанный на методологии дисконтирования денежных потоков.

Чистый дисконтированный доход от проекта рассчитывается по следующей формуле:

$$NPV = -I - \sum \frac{K_i}{(1+i)^t}, \quad (2)$$

где I - первоначальные инвестиции в проект;

K<sub>i</sub>- чистые денежные поступления по годам;

i - ставка доходности проекта;

t - продолжительность проекта, лет.

Составим сводную таблицу динамики реализации нефтепродуктов через систему безналичных расчётов в 2013- 2017 годах (таблица 34).

Таблица 34 - Динамика реализации нефтепродуктов в 2013- 2017 годах

Год	Объём реализации нефтепродуктов (тонн)	Абсолютный прирост, (тонн)		Темп роста, (%)		Темп прироста, (%)	
		Цепной	Базисный	Цепной	Базисный	Цепной	Базисный
2013	46055	-	-	-	-	-	-
2014	44850	-1205	-1205	97%	97%	-3%	-3%
2015	41163	-3687	-4892	92%	89%	-8%	-11%
2016	45061	3898	-994	109%	98%	9%	-2%
2017	49339	4278	3283	109%	107%	9%	7%

Таким образом, объём реализации нефтепродуктов через систему безналичных расчётов в среднем за 5 лет увеличивался на 821 тонну или на 1,8 %.

Далее необходимо осуществить прогноз реализации нефтепродуктов после внедрения разработанных мероприятий.

Планируется, что внедрение системы топливных карт- Онлайн позволит увеличить объём реализации нефтепродуктов через систему безналичных расчётов на 2,5 %, внедрение CRM-системы в Отделе безналичных расчётов увеличит долю реализации на 1,5 %. Далее необходимо осуществить прогноз реализации нефтепродуктов после внедрения разработанных мероприятий.

Таблица 35 - Прогноз реализации нефтепродуктов в 2018 - 2022 годах

Год	Объём реал. до внедрения мероприятий, т.	Выручка, тыс. руб.	Онлайн-система			CRM-система		
			Объём реал., т.	Выручка, тыс. руб.	Чистая прибыль, тыс. руб.	Объём реал., т.	Выручка, тыс. руб.	Чистая прибыль, тыс. руб.
2017	49 339	2 502 880						
2018	50 178	2 545 429	1 254	63 636	1 273	753	38 181	764
2019	51 031	2 588 701	1 276	64 718	1 294	765	38 831	777
2020	51 898	2 632 709	1 297	65 818	1 316	778	39 491	790
2021	52 781	2 677 465	1 320	66 937	1 339	792	40 162	803
2022	53 678	2 722 982	1 342	68 075	1 361	805	40 845	817

Приобретение системы топливных карт-Online.

$$NPV = -3\,350\,000 + \frac{1273000}{(1 + 0,075)^1} + \frac{1294000}{(1 + 0,075)^2} + \frac{1316000}{(1 + 0,075)^3} + \frac{1339000}{(1 + 0,075)^4} + \frac{1361000}{(1 + 0,075)^5} = 1\,964\,000 \text{ рублей}$$

Таблица 36 - Структура денежных потоков от внедрения мероприятия в 2018 - 2022 годах

Год	NPV
0	-3 350 000
2018	-2 166 000
2019	-1 046 000
<b>2020</b>	<b>+14 000</b>
<b>2021</b>	<b>+1 016 000</b>
<b>2022</b>	<b>+1 964 000</b>

На основании таблицы можно сделать вывод, что мероприятие по внедрению в АО «ННК - Амурнефтепродукт» системы топливных карт-онлайн является экономически эффективным, так как чистый дисконтированный доход положителен, следовательно, инвестиции оправданы. Мероприятие окупится уже на 4 год. Далее рассчитаем чистый дисконтированный доход от внедрения в ОБР АО «ННК - Амурнефтепродукт» CRM - системы.

$$NPV = -171\,800 + \frac{764\,000}{(1 + 0,075)^1} + \frac{777\,000}{(1 + 0,075)^2} + \frac{790\,000}{(1 + 0,075)^3} + \frac{803\,000}{(1 + 0,075)^4}$$

$$= 3\,017\,000 \text{ рублей}$$

Таблица 37- Структура денежных потоков от внедрения мероприятия в 2018 - 2022 годах

Год	NPV
0	-171 800
<b>2018</b>	<b>+539 000</b>
<b>2019</b>	<b>+1 211 000</b>
<b>2020</b>	<b>+1 846 000</b>
<b>2021</b>	<b>+2 448 000</b>
<b>2022</b>	<b>+3 017 000</b>

Как видно из таблицы, мероприятие по внедрению CRM- системы на предприятии является не только экономически эффективным, но и быстро-купаемым с минимальным количеством затрат. Уже на второй год после внедрения ожидается получение прибыли.

В городе Благовещенске в 2017 году было официально зарегистрировано 40 автомобилей, у которых отсутствует двигатель внутреннего сгорания.

Станция «ФОРА ЭЗС-DC» представляет собой стационарное зарядное устройство с вандалозащищенным коррозионностойким корпусом из стали и предназначена для экспресс-зарядки постоянным током электромобилей в режиме Mode 4 в соответствии с международными протоколами обмена CCS и CHAdeMO.

В этом режиме зарядка тяговых батарей электромобилей осуществляется

постоянным током за время 15-30 минут (до 80% емкости батареи), которого хватает в среднем на 150 - 200 км, в зависимости от марки электрокара.

В среднем в месяц пробег автомобиля в черте города составляет около 1000 км. Таким образом, в среднем, автомобиль с электродвигателем необходимо заряжать в месяц около 6 раз.

По опыту нашей страны, 1 минута заряда на станции «Фора» стоит около 10 рублей. В месяц владелец электрокара должен будет потратить 1800 рублей, следовательно, в год - 21600 рублей.

Жители города Благовещенска активно пересаживаются на электрокары - в 2017 году владельцами транспорта, работающего от розетки, стали более 40 человек. Это в 10 раз больше, чем годом ранее.

Предположим, что количество электрокаров в городе будет с каждым годом увеличиваться на 20 штук. На основании этих данных спрогнозируем денежные потоки по годам от внедрения станции «Фора» на АЗС № 75 АО «ННК - Амурнефтепродукт».

Таблица 38 - Прогноз денежных потоков от внедрения станции «Фора»

Год	Кол-во электрокаров, шт	Кол-во зарядок в год	Выручка в год, тыс. руб.	Работа станции, час/год	Потребление энергии станцией в год, Кв/час	Затраты на э/э, тыс. руб./год	Чистая прибыль, тыс. руб.
2017	40						
2018	60	4 320	1 296	2160	108000	380	916
2019	80	5 760	1 728	2880	144000	507	1 221
2020	100	7 200	2 160	3600	180000	634	1 526
2021	130	9 360	2 808	4680	234000	824	1 984
2022	160	11 520	3 456	5760	288000	1014	2 442

Таким образом, на основании прогноза, рассчитаем чистый дисконтированный доход от внедрения данного мероприятия.

$$NPV = -2007300 + \frac{916000}{(1 + 0,075)^1} + \frac{1221000}{(1 + 0,075)^2} + \frac{1526000}{(1 + 0,075)^3} + \frac{1984000}{(1 + 0,075)^4} + \frac{2442000}{(1 + 0,075)^5} = 4\,317\,000 \text{ рублей}$$

Таблица 39 - Структура денежных потоков от внедрения мероприятия в 2018 - 2022 годах

Год	NPV
0	-2 007 300
2018	-1 155 400
2019	-98 700
<b>2020</b>	<b>+1 130 000</b>
<b>2021</b>	<b>+2 615 900</b>
<b>2022</b>	<b>+4 317 000</b>

На основании таблицы можно сделать вывод, что инвестиции, вложенные в мероприятие по внедрению на АЗС № 75 АО «ННК - Амурнефтепродукт» города Благовещенска электрозаправочной станции «Фора» являются оправданными. Мероприятие окупится уже на 4 год.

Таким образом, в данной главе бакалаврской работы были разработаны три масштабных проекта по совершенствованию инновационной деятельности АО «ННК - Амурнефтепродукт», а так же просчитана их экономическая эффективность.

На основании полученных данных можно сделать вывод, что мероприятие по внедрению CRM- системы Bpm'online service Customer center является наименее затратным мероприятием и окупится уже на второй год после внедрения. Мероприятие по внедрению на АЗС № 75 АО «ННК - Амурнефтепродукт» электрозаправочной станции «ФОРА ЭЗС-ДС принесёт наибольший экономический эффект и станет визитной карточкой АО «ННК - Амурнефтепродукт», повысив тем самым его конкурентоспособность и усовершенствовав инновационную деятельность организации в целом, что и являлось целью данной бакалаврской работы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективная деятельность предприятий в долгосрочной перспективе, обеспечение высоких темпов их развития и повышения конкурентоспособности в значительной мере определяется уровнем их инновационной активности и диапазоном инновационной деятельности.

Инновационная деятельность - деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции (товаров, услуг), совершенствования технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутренних и зарубежных рынках. Инновационная деятельность предполагает целый комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий.

На сегодняшний день инновационная деятельность - основополагающий стержень в укреплении предприятия на рынке в условиях жесткой конкуренции, которая должна обеспечивать устойчивое экономическое развитие, повышение конкурентоспособности производимой предприятием продукции и оказываемых услуг.

Акционерное общество «ННК-Амурнефтепродукт» - ведущий поставщик нефтепродуктов Амурской области и районов, прилегающих к Байкало-Амурской магистрали.

Основными направлениями деятельности организации являются:

- оптовая продажа нефтепродуктов на территории Амурской области;
- розничная продажа нефтепродуктов через сеть автозаправочных станций (АЗС);
- обслуживание корпоративных клиентов в сети АЗС через систему безналичных расчетов

Целью работы являлось совершенствование инновационной деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Для достижения данной цели были решены следующие задачи:

- изучены теоретические аспекты инновационной деятельности на предприятии;

- проведены внутренний, внешний и анализ инновационной деятельности АО «ННК - Амурнефтепродукт»;

- выявлены основные проблемы в инновационной деятельности предприятия;

- разработаны мероприятия по совершенствованию инновационной инновационной деятельности АО «ННК - Амурнефтепродукт»;

- рассчитана экономическая эффективность разработанных мероприятий.

В первой главе бакалаврской работы были рассмотрены основные теоретические аспекты инновационной деятельности на предприятии, в частности, изучена сущность и классификация инноваций, рассмотрен процесс управления инновационной деятельностью на предприятии, а так же проанализирована организация инновационной деятельности предприятия в рыночных условиях хозяйствования.

Во второй главе была проанализирована внутренняя и внешняя среда АО «ННК - Амурнефтепродукт»; выявлены сильные и слабые стороны предприятия, возможности развития и угрозы; посредством PEST-анализа выявлены политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, влияющие на предприятие, обозначены наиболее крупные конкуренты общества на рынке нефтепродуктов в Амурской области. Матрица возможностей позволила выявить, что такие возможности как выход на новые рынки и сегменты Амурской области, расширение ассортимента нефтепродуктов на АЗС и внедрение инновационных технологий для организации имеют очень важное значение, следовательно, руководству организации необходимо принять все меры для их немедленного использования

в своей деятельности. Матрица угроз позволила определить, что такие угрозы как падение продаж нефтепродуктов и появление инновационных технологий у конкурентов представляют для АО «ННК - Амурнефтепродукт» очень большую опасность и требуют от руководства мер по их немедленному устранению. Так же был проведён анализ производственной деятельности АО «ННК - Амурнефтепродукт» и анализ системы управления организации, рассмотрена её организационная структура и процесс принятия управленческих решений. По результатам анализа инновационной деятельности были выявлены следующие проблемы в инновационной деятельности АО «ННК - Амурнефтепродукт»:

- в АО «ННК-Амурнефтепродукт» используются топливные карты в системе Offline, что не позволяет корпоративным клиентам получать денежные средства моментально на карту, а заставляет ждать около 8 часов;

- при заключении договоров специалисты отдела безналичных расчётов записывают свои задачи в блокнот, записи зачастую теряются, что ведёт к негативным последствиям, вплоть до того, что клиенты переходят к конкурентам;

- в организации отсутствуют инновационные технологии, которые бы отличали её от главных конкурентов и позволили бы привлечь новую целевую аудиторию, увеличив долю АО «ННК - Амурнефтепродукт» на рынке нефтепродуктов Амурской области.

Пути решения проблем:

- приобретение системы топливных карт-Online

- внедрение CRM - системы - прикладного программного обеспечения для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с клиентами, повышения уровня продаж, увеличения доли рынка, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними.

- внедрение на АЗС № 75 АО «ННК - Амурнефтепродукт» электрозапра-



вочной станции «ФОРА ЭЗС-ДС».

В третьей главе бакалаврской работы каждое из мероприятий было более детально описано, составлена смета затрат, календарный план, назначены ответственные лица, учтены риски и рассчитана экономическая эффективность.

На основании проделанной работы можно сделать вывод, что мероприятие по внедрению CRM- системы Bpm'online service Customer center является наименее затратным мероприятием и окупится уже на второй год после внедрения. Мероприятие по внедрению на АЗС № 75 АО «ННК - Амурнефтепродукт» электрозаправочной станции «ФОРА ЭЗС-ДС принесёт наибольший экономический эффект и станет визитной карточкой АО «ННК - Амурнефтепродукт», повысив тем самым его конкурентоспособность и усовершенствовав инновационную деятельность организации в целом, что и являлось целью данной бакалаврской работы.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1Абдукаримов, В.И. Проблемы менеджмента инновационной деятельности и пути их решения на современном этапе развития России // Социально-экономические явления и процессы. - 2016. - № 7. - С. 11 - 16.

2Абрютина, М.С. Анализ финансово - экономической деятельности предприятия: учебное пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачёв. - М.: Дело и Сервис, 2015. - 342 с.

3Агабемян А.Г. России требуется политика форсированных и эффективных инвестиций // ЭКО. - 2016. - № 7. - С. 6 - 11.

4Алипова, И. В. Разработка методики проведения анализа внешней среды промышленного предприятия / И. В. Алипова // Машиностроитель. - 2017. - N 6. – С. 26-28.

5Астафьева Н.В., Колесникова М.А. Формирование оптимальной структуры финансирования инновационной деятельности предприятия // Инновационная деятельность. - 2015. - № 2. - С. 68 - 75.

6Ахмиева, Г. Р. Основные тенденции формирования и развития рынка нефтепродуктов в России // Пространство экономики. 2017. №4-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-tendentsii-formirovaniya-i-razvitiya-rynka-nefteproduktov-v-rossii> (дата обращения: 06.01.2018).

7Базарова Л.А., Сухоруков И.А., Бондарев С.А. Специфика управления инновационным предприятием // Инновации. - 2015. - № 7. - С. 101 - 104.

8Барыкин А.Н., Субботина Е.В. Как помочь инновациям. Механизмы поиска, разработки и внедрения инноваций в коммерческих организациях // Менеджмент инноваций. - 2015. - №1. - С. 10 - 15.

9Барыкин А.Н., Субботина Е.В. Как помочь инновациям. Механизмы поиска, разработки и внедрения инноваций в коммерческих организациях // Менеджмент инноваций. - 2016. - №1. - С. 10 - 15.

10Бутрюмова Н.Н. Проблемы привлечения финансирования в иннова-

ционные компании на ранних стадиях их развития в регионе // Регионология. - 2015. - № 4. - С. 33 - 40.

11Ванюгина С.В. Формы и методы финансирования инновационной деятельности корпораций // Вестник финансово-экономического института. - 2015. - № 2. - С. 33.

12Востриков, А. В. Анализ конкурентного положения организации, как основа для разработки конкурентной стратегии развития // Вектор науки ТГУ. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentnogo-polozheniya-organizatsii-kak-osnova-dlya-razrabotki-konkurentnoy-strategii-razvitiya> (дата обращения: 06.02.2018).

13Вукович, Г.Г., Терихов М.С. Финансирование инновационной деятельности в Российской Федерации // Общество: политика, экономика, право. - 2016. - № 2. - С. 49 - 51.

14Голдякова, Т. В. Понятие и классификация инноваций // Российский внешнеэкономический вестник. 2016. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-klassifikatsiya-innovatsiy> (дата обращения: 06.03.2018).

15Голубков, Е.П. Инновационный менеджмент. - М.: Инфра-М, 2016. - 190 с.

16Долятовский, Л.В. Стратегия развития фирмы на основе внедрения инноваций // Менеджмент организаций. - 2016. - № 4. - С. 328 - 333.

17Елиферов, В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. - М.: Инфра-М, 2015. - 319 с.

18Зимин, А.Ф. Экономика предприятия: учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2016. - 288 с.

19Ильдяков, А.В. К вопросу о факторах, сдерживающих инновационное развитие предприятия // Вопросы экономики и права. - 2015. - № 1. - С. 157 - 161.

20Ильдяков, А.В. Проблемы финансирования инновационной деятельности предприятия // СИСП. 2016. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-finansirovaniya-innovatsionnoy-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 06.05.2018).

21Кабир Л.С. Структура источников финансирования инвестиций: ключевые компоненты // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. - 2015. - № 1. - С. 20-25

22Калиновская, С. Ю. Анализ инновационных рисков с учетом современных тенденций развития инновационной деятельности // Вестник ВУиТ. 2015. №1 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-innovatsionnyh-riskov-s-uchetom-sovremennyh-tendentsiy-razvitiya-innovatsionnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 03.02.2018).

23Канов, В. И., Помулев, А. А. Управление рисками инновационной деятельности как основа устойчивого экономического развития предприятий // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2016. №4 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-innovatsionnoy-deyatelnosti-kak-osnova-ustoychivogo-ekonomicheskogo-razvitiya-predpriyatiy> (дата обращения: 02.03.2018).

24Карпченко, Ю. В. Инновации в малом бизнесе // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2017. №2-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-malom-biznese> (дата обращения: 02.06.2018).

25Кондрашова, И. С., Киреева, Е. В. Проблемы и перспективы развития инновационной деятельности предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2015. №5 (051). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-razvitiya-innovatsionnoy-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 03.04.2018).

26Костин, И.В. Привлечение инвестиций на основе государственно-частного партнерства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2017. - № 2. - С. 20-23.

27Кочетков, А. И. Экономика предприятия: учебное пособие / И. Кочетков. М.: Национальный институт бизнеса, 2015. - 422 с.

28 Кувшинов, М.С. Системный подход к оценке экономического состояния и инвестиционной привлекательности предприятий инновационной сферы // Экономический анализ. - 2015. - № 7. - С. 30.

29Лесных, Ю. Г., Гайдук, В. И. Методологические подходы к мониторингу инновационной среды нефтяной отрасли (на материалах Ставропольского края) // Научный журнал КубГАУ - ScientificJournalofKubSAU. 2017. №130. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-monitoringu-innovatsionnoy-sredy-neftyanoy-otrasli-na-materialah-stavropolskogo-kraja> (дата обращения: 03.05.2018).

30Ляшенко, Д. А., Баяндурян, Г. Л. Анализ использования инноваций российскими нефтегазовыми компаниями и их влияние на эффективность внешнеэкономической деятельности // Пространство экономики. 2016. №2-2. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ispolzovaniya-innovatsiy-rossiyskimi-neftegazovymi-kompaniyami-i-ih-vliyanie-na-effektivnosvнешneekonomicheskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 02.03.2018).

31Макашева, Н.П. О роли частного бизнеса в финансировании инновационной деятельности // Проблемы учета и финансов. - 2016. - № 2. - С. 35 - 41

32Нетреба, И. Внедрение системы информационной поддержки инновационной деятельности на предприятии // ВісникКиївськогонаціональногоуніверситетуім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2016. №145. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-sistemy-informatsionnoy-podderzhki-innovatsionnoy-deyatelnosti-na-predpriyatii> (дата обращения: 06.04.2018).

33Никулина, И. Е. Инновации в современном менеджменте // Вестн.

Том. гос. ун-та. 2011. №342. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-sovremenном-menedzhmente> (дата обращения: 06.06.2018).

34Нойкин, С. А. Анализ и оценка внешней среды организации // Вестник ПензГУ. 2015. №3 (11). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-otsenka-vneshney-sredy-organizatsii> (дата обращения: 06.05.2018).

35Пермяков П.Ю., Егорова, Б.А. Особенности инновационного поведения организаций // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 3. - С. 74 - 75.

36Пищулин, О.В. Особенности инвестиционной деятельности в инновационной сфере // Экономика образования. - 2015. - № 2. - С. 159 - 163.  
14. Рахимова С.А. Инновационный процесс, необходимость управления инновационным процессом // Актуальные вопросы экономических наук. - 2015. - № 32. - С. 121 - 125.

37Плотников, А. П., Попков, В. В. Развитие теории анализа инновационной деятельности промышленного предприятия // Вестник СГТУ. 2016. №1 URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-teorii-analiz-innovatsionnoy-deyatelnosti-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 03.04.2018).

38Погодина, Т. В. Оценка и направления повышения инновационной активности отраслей промышленности России // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2016. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-i-napravleniya-povysheniya-innovatsionnoy-aktivnosti-otrasley-promyshlennosti-rossii> (дата обращения: 06.03.2018).

39Рахимова, С.А. Инновационный процесс, необходимость управления инновационным процессом // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - № 32. - С. 121 - 125.

40Рогов, Д.В. Привлечение инвестиций как фактор инновационного развития промышленных предприятий // Инновации и инвестиции. - 2016. - № 3. - С. 102 - 104.

41Саябек З. Инновации, их разработка и внедрение // Общество и экономика. - 2015. - № 11 - 12. - С. 184 - 189.

42Солдатова, Ю.С., Коврижин Е.А. Стратегия управления инновационным развитием организации // Научное обозрение. - 2015. - № 3. - С. 470 - 473.

43Спицын, В. В. Сравнительный анализ показателей инновационной деятельности России и зарубежных стран // Вестн. Том. гос. ун-та. 2016. №331. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyu-analiz-pokazateley-innovatsionnoy-deyatelnosti-rossii-i-zarubezhnyh-stran> (дата обращения: 06.03.2018).

44Старкова, Н. О., Голубев, Н. В. Особенности современного нефтеперерабатывающего комплекса РФ // AustrianJournalofHumanitiesandSocialSciences. 2015. №5-6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sovremennogo-neftererabatyvayuschego-kompleksa-rf> (дата обращения: 18.03.2018).

45Стрельцов, А.В., Ерошевский С.А. Инвестиционное обеспечение устойчивого экономического развития промышленных предприятий // Экономические науки. - 2017. - № 113. - С. 49 - 52.

46Суппес, Л.А., Петрова Е.А., Абрамова Т.А. Системное представление и методология инновационного менеджмента // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - № 6. - С. 83 - 87.

47Тебекин, А.В. Инновационный менеджмент. - М.: Юрайт, 2016. - 49 с.

48Фасхийев, Х.А. Интеллектуальный капитал - основа инновационного развития предприятия // Инновации. - 2015. - № 6. - С. 31 - 34.

49Федорович, В.О., Федорович, Т.В. Управление финансами крупных государственных корпораций: источники финансирования инноваций // Финансы и кредит. - 2016. - № 40. - С. 29 - 31.

50Хегай, Ю. А. Перспективы развития электромобилей и автомобилей-гибридов // Теория и практика общественного развития. 2015. №20. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-elektromobiley-i-avtomobiley-gibridov> (дата обращения: 01.06.2018).

51Чепурко, Г. В., Пелипенко А. А. Инновационная деятельность предприятия // Kant. 2015. №1 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-deyatelnost-predpriyatiya-1> (дата обращения: 04.03.2018).

52Чернов, В.А. Финансовая политика организации. Под ред. проф. М.И. Баканова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 247с.

53Чулок, А.А. Продуктовые инновации в нефтеперерабатывающей отрасли России // Российское предпринимательство. 2002. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/produktovyeinnovatsiivneftepererabatyvayushey-otrasli-rossii-3> (дата обращения: 06.06.2018).

54Шевченко М. Специфика инновационных конфликтов // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2016. - № 3. - С. 123 - 125.

55Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 480 с.

56Юрин, С.В. Финансирование инноваций. Формирование финансовых институтов для ускорения инновационного развития и рыночных механизмов финансового обеспечения инновационной деятельности // Креативная экономика. - 2015. - № 1. - С. 82 - 85.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура АО «ННК - Амурнефтепродукт»



Рисунок А1 - Организационная структура АО «ННК - Амурнефтепродукт»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б  
Отчёты о финансовых результатах  
АО «ННК - Амурнефтепродукт» за 2014-2017 годы





ПРИЛОЖЕНИЕ В  
Бухгалтерский баланс АО «ННК - Амурнефтепродукт»  
за 2012-2017 годы











## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Сетевые модели разработанных мероприятий

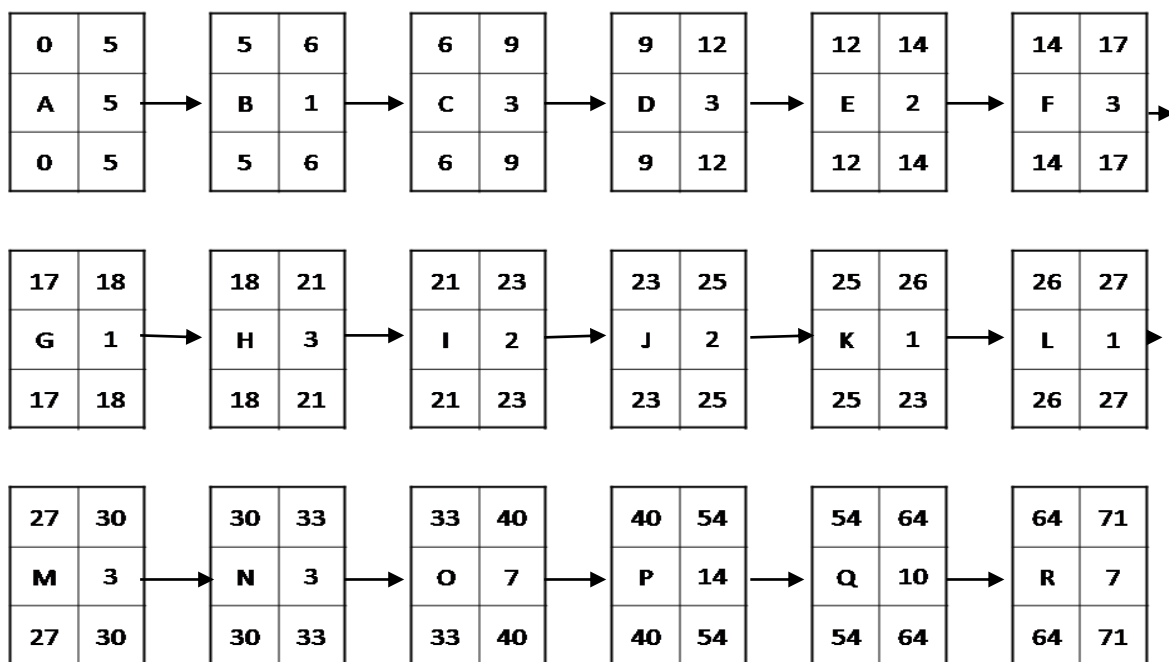


Рисунок Г1 - Сетевой график внедрения топливных карт- online

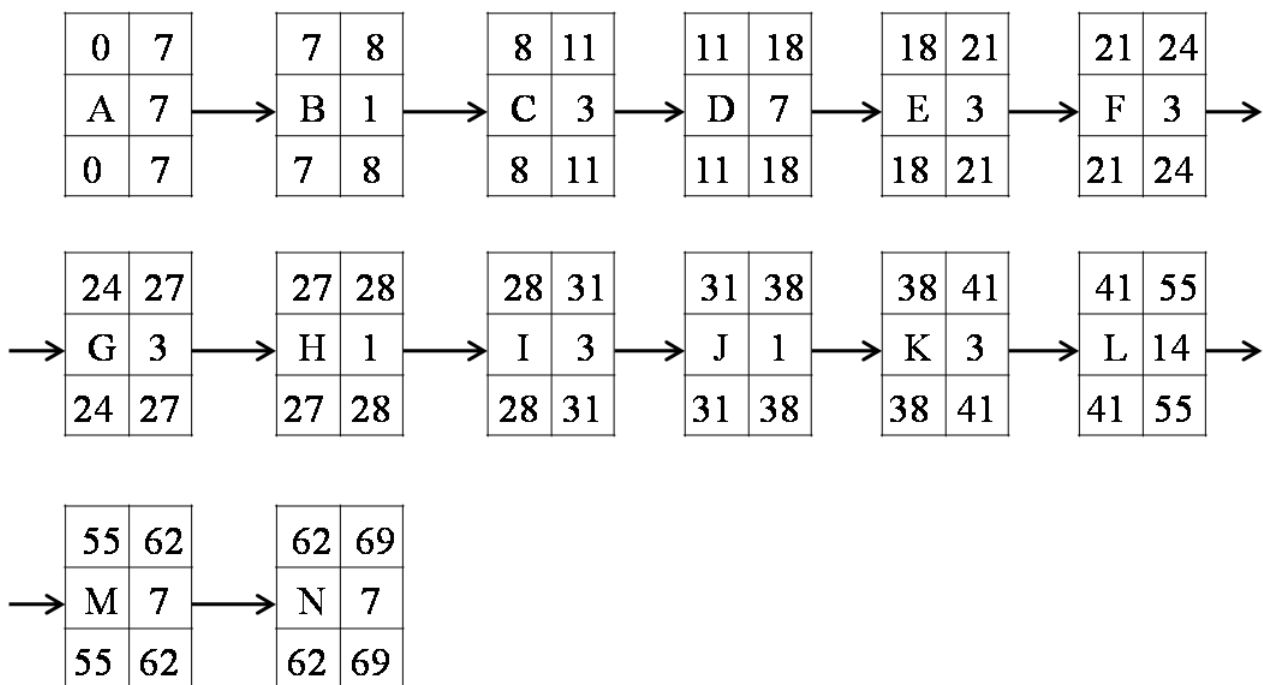


Рисунок Г2 - Сетевой график внедрения CRM - системы

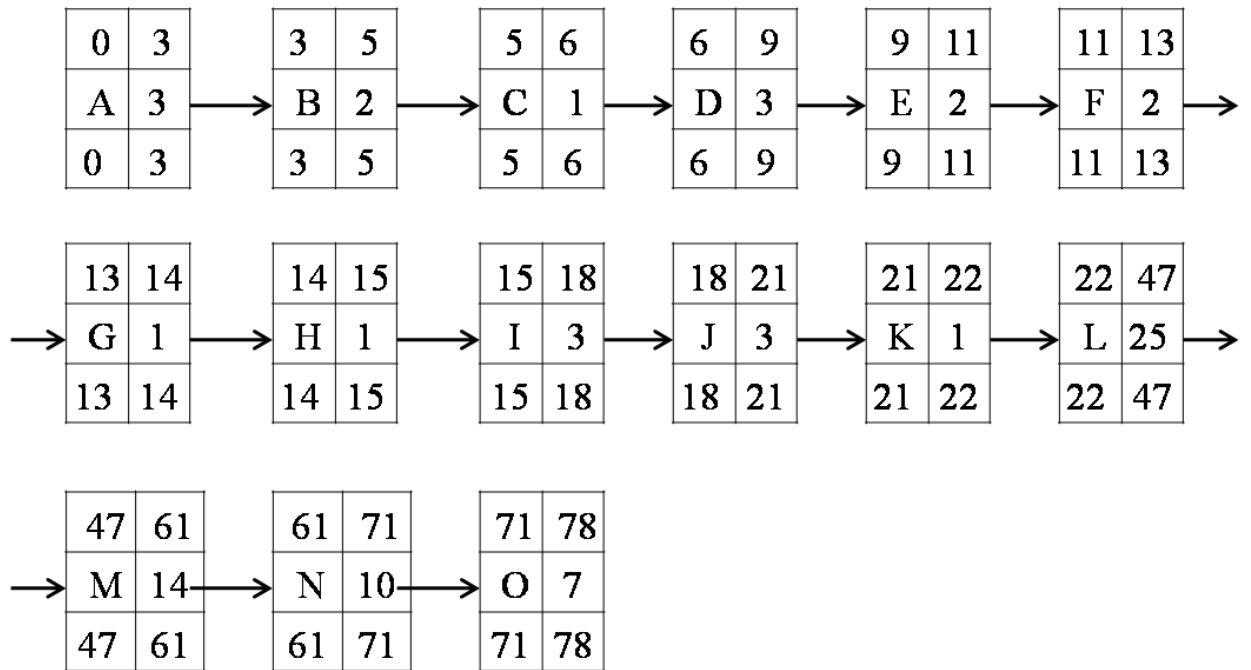


Рисунок Г3 - Сетевой график внедрения станции «ФОРА ЭЭС-ДС»