

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

Факультет Экономический
Кафедра Менеджмента и экономики организации
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А. Васф А.В. Васильева

« 15 » 06 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка проекта развития АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Исполнитель

студент группы 872-об

15.06.2022 г. Лис
(подпись, дата)

Н.Ю. Лисицына

Руководитель

доцент, канд.техн.наук

15.06.2022
(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

15.06.2022 Н. Николаева
(подпись, дата)

Н.А. Николаева

Консультант по

экономической части

доцент, канд. техн. наук

15.06.2022
(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Благовещенск 2022

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

Факультет Экономический
Кафедра Менеджмента и экономики организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева А.В. Васильева

« 11 » 04 2022 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Лисицыной Натальи Юрьевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка проекта развития АО «ННК-Амурнефтепродукт»

(утверждена приказом от 31.03.22 № 643)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 15 июня 2022 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная литература, материалы периодической печати, экономические показатели АО «ННК-Амурнефтепродукт»

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1) Значение разработки проекта развития в эффективном управлении предприятием; 2) Анализ деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт»; 3) Разработка проекта развития АО «ННК-Амурнефтепродукт»

5. Перечень материалов приложения: -

7. Дата выдачи задания 11 апреля 2022 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент, кандидат технических наук

Задание принял к исполнению (дата): 11 апреля 2022 г.

Л.В. Рыбакова

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 96 страниц, 39 таблиц, 14 рисунков и 50 источников

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ИННОВАЦИЯ, РИСКИ, ПЛАНИРОВАНИЕ, БЮДЖЕТ, ДИАГРАММА ГАНТА, КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН, ПРИБЫЛЬ

Целью бакалаврской работы является разработка проекта развития АО «ННК-Амурнефтепродукт».

В соответствии с поставленной целью, необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические вопросы внедрения проекта развития в организацию;
- изучить современное состояние деятельности и управления проектами АО «ННК-Амурнефтепродукт»;
- разработать проект развития АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Предмет исследования ВКР: проблемы и возможности развития организации

Объект исследования: АО «ННК-Амурнефтепродукт».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ	7
1.1 Роль проектов в современном менеджменте и их классификация	7
1.2 Сущность проекта развития и их значимость для развития организации	14
2 АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ АО «ННК-Амурнефтепродукт»	18
2.1 Краткая характеристика АО «ННК-Амурнефтепродукт»	18
2.2 Анализ внутренней среды АО «ННК-Амурнефтепродукт»	22
2.3 Анализ внешней среды АО «ННК-Амурнефтепродукт»	37
3 ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ АО «ННК-Амурнефтепродукт»	50
3.1 Инициация проекта	50
3.2 Формирование команды проекта и коммуникаций	53
3.3 Потребность в ресурсах и разработка бюджета проекта	60
3.4 Календарный план проекта	64
3.5 Потенциальные риски проекта и меры по сокращению их отрицательного воздействия на проект	75
3.6 Оценка эффективности разработанного проекта	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	88
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	91

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире постоянным изменениям подвержены товары и услуги, мы наблюдаем стремительное развитие технологий, процессы формирования новых компаний и реорганизации уже существующих, совершенствование профессиональных и личностных компетенций персонала. В условиях непрерывных изменений организации, регионы, государства не могут существовать не развиваясь.

Постоянное развитие становится важнейшей предпосылкой сохранения любой социально-экономической системы. Достижение успеха, усиление конкурентных преимуществ организации, города, региона, страны в целом невозможно без постоянного совершенствования и развития.

Развитие же означает трансформацию социальных и экономических свойств того или иного объекта, образование у него новых признаков, формирование новых структурных подразделений. Развитие социальной-экономической системы происходит через такие процессы, как рост, расширение, улучшение, совершенствование. Как правило, оно сопровождается определенными изменениями, затрагивающими не только количественные, но и качественные характеристики, причем они могут охватывать различные сферы жизнедеятельности человека. Можно выделить такие виды трансформаций, как технические, нормативно-правовые, политические, экономические, социальные, экологические, организационные¹.

Концепция развития тесно связана со стратегической целью, а также комплексом задач, необходимых для ее достижения. Таким образом, социально-экономические системы развиваются путем постановки и реализации определенных целей и задач. В связи с этим большое значение имеет правильная постановка целей и задач, выбор инструментов и технологий, необходимых для их реализации.

¹ Зуб А. Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. — М.: Питер. 2020. 672 с.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта развития АО «ННК-Амурнефтепродукт».

В соответствии с поставленной целью, необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические вопросы внедрения проекта развития в организацию;
- изучить современное состояние деятельности и управления проектами в АО «ННК-Амурнефтепродукт»;
- разработать проект развития в АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Предмет исследования ВКР : процесс разработки и внедрения проекта развития

Объект исследования: одна из ведущих компаний, осуществляющая поставки бензина и владеющая крупнейшей сетью АЗС в Амурской области (61) АО «ННК-Амурнефтепродукт»

При написании работы были использованы общенаучные методы (синтез, аналогия, сравнение), методы обработки информации (группировки, таблицы) и другие научные методы теории управления проектами.

Материалом для написания работы служит полученная и обработанная на предприятии информация, представленная стандартами организации, организационно-распорядительными документами, информацией с электронных ресурсов.

Период исследования: основные финансово-экономические показатели деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт» были рассмотрены и использованы за 2019-2021 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ

1.1 Роль проектов в современном менеджменте

Современный этап развития общества характеризуется стремительными изменениями, происходящими в различных областях человеческой деятельности². Успех страны, отрасли, предприятия или отдельно взятого человека сегодня во многом зависит от способности быстро адаптироваться к происходящим изменениям и возрастающим требованиям внешней среды. Таким образом, для планирования и успешной реализации своей деятельности уже недостаточно старых методов управления. Именно этим объясняется появление и широкое распространение в последнее время современных, но уже доказавших свою эффективность, методов управления.

К новым наиболее эффективным методам управления, несомненно, относится применение инструментов проектного менеджмента³. Создание нового курса, проведение научного исследования, написание и издание книги, поездка в зарубежный университет или прием иностранного коллеги - все это примеры различных проектов. Именно понятие «изменения» являются сущностью любого проекта, а проектный менеджмент является универсальной технологией эффективного управления изменениями.

Проектный менеджмент (англ. projectmanagement) в широком понимании – это профессиональная деятельность, основанная на использовании современных научных знаний, навыков, методов, средств и технологий и ориентированная на получение эффективных результатов путем воздействия на работников для успешного осуществления проектов⁴.

² Грибов В. Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 224 с.

³ Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020. 276 с.

⁴ Галищева, Д. С. Управление коммуникациями в проекте / Д. С. Галищева // Синергия Наук. – 2020. – № 43. – С. 360-365.

Эффективность технологий проектного менеджмента во многом зависит от вида проекта, его функциональной и отраслевой направленности. Поэтому очень важным является идентификация проекта. Существует множество классификаций проектов в зависимости от использования того или иного критерия.

Методы управления проектами зависят от масштаба (размера) проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации⁵. Классифицировать проекты можно по различным признакам :

1. По составу и структуре можно выделить следующие классы проектов:
 - Монопроект – отдельный проект какого-либо типа, вида, масштаба.
 - Мультипроект – комплексный проект или программа, состоящая из нескольких монопроектов и требующих мультипроектного управления.
 - Мегапроект – целевая программа развития отраслей, регионов и т.п., включающая в свой состав несколько моно- и мультипроектов.
2. По основным сферам деятельности – следующие типы проектов:
 - Социальные (например, реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения, образования).
 - Экономические (осуществление антикризисной программы, введение новой системы налогообложения, приватизация).
 - Организационные (реформирование предприятий, создание новых организаций, проведение конференций, конгрессов).
 - Технические (разработка и начало производства нового оборудования, изделия, разработка новых технологий, технических систем).
 - Смешанные
3. По характеру предметной области – следующие виды проектов:

⁵ Котляр, Е. В. Система управления проектами Канбан / Е. В. Котляр, Е. М. Пушкарева // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – № 1(15). – С. 57-59.

- Учебно-образовательные (открытие в ВУЗе новой специальности, подготовка и издание нового учебника, разработка и введение новых форм обучения).

- Проекты исследования и развития (Разработка нового пакета программного обеспечения, исследование флоры и фауны региона, разработка нового продукта).

- Инновационные (любые проекты, где главной целью является разработка и применение новых технологий, развитие различных систем).

- Инвестиционные (любые проекты, где требуются вложения инвестиций, например, строительство нового сооружения).

- Комбинированные.

4. По продолжительности осуществления проекта выделяют про-

- краткосрочные (до 3 лет);

- среднесрочные (от 3 до 5 лет);

- долгосрочные (более 5 лет).

5. По степени сложности:

- простые;

- сложные;

- очень сложные.

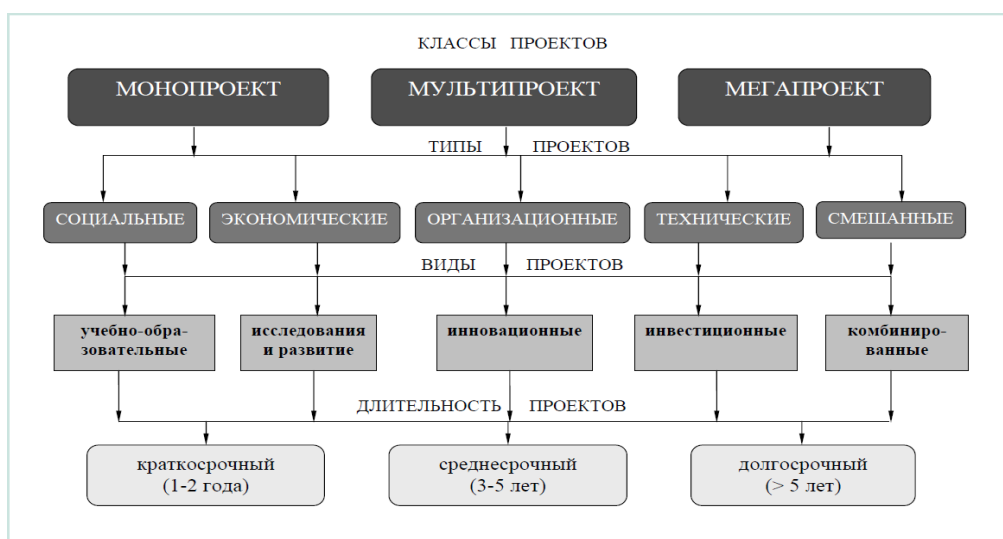


Рисунок 1 – Классификация проектов

Следует отметить, что реализация многих проектов и программ требует создания специальной временной организационной структуры, формирования и развития команды проекта. Ведение проектной деятельности стимулирует развитие множества небольших инновационных фирм, мобильность рабочей силы, выполнение взятых обязательств. Проектная деятельность вследствие ее уникальности характеризуется высокой степенью неопределенности, образующей основу для возникновения потенциальных рисков⁶. Поэтому выявление и классификация рисков, управление ими представляют неотъемлемую составляющую проектного менеджмента.

Жизненный цикл проекта или программы охватывает такие стадии как инициация, разработка и планирование, реализация и завершение⁷. На каждой стадии жизненного цикла проекта используются свойственным им инструменты и технологии проектного менеджмента. Основой каждого проекта является какая-нибудь идея, возникающая с целью решения существующей проблемы (отсутствие автомобильной дороги, спортивного центра и др.). Этот этап жизненного цикла проекта связан с оценкой ценности предлагаемой идеи, ее востребованности в обществе, затрат на ее реализацию.

После того как идея или замысел проекта нашла поддержку у заинтересованных лиц следует приступить к тщательному планированию процесса реализации проекта. Это очень важная стадия жизненного цикла проекта, позволяющая определить последовательность решаемых задач, оценить сроки выполнения проекта, объем и качество привлекаемых ресурсов. Все это дает возможность точно оценить результативность предлагаемого проекта, его мультипликационные эффекты⁸. На этапе реализации следует по-

⁶ Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 288 с.

⁷ Павлов, А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOKR 6th Edition / А.Н. Павлов. — М. : Лаборатория знаний, 2019. — 273 с.

⁸ Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 208 с.

стоянно обращаться к разработанному плану проекта, сверять запланированные задачи с достигнутыми результатами. На всех этапах жизненного цикла проекта большая роль отводится процессам мониторинга и контроля, позволяющим успешно завершить проекта, а также внести необходимые коррективы при их необходимости⁹.

Проектный менеджмент представляет собой также методологию организации, планирования и координации использования, человеческих и материальных ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение целей проекта путем применения системы современных методов, техники и технологий управления¹⁰.

В странах рыночной экономики стандарты и методы управления проектами получили широкое распространение при осуществлении самых разнообразных программ - от строительства небольшого объекта до космических проектов и государственных реформ.

Подход, ориентированный на проектный менеджмент, позволяет не только понять, что мы должны сделать, какие хотим получить результаты, но и определить, кто для этого нужен, какие ресурсы необходимы, в какие сроки можно выполнить работы и, наконец, ответить на главный вопрос: «сколько это будет стоить?»¹¹.

Таким образом, из нечетких и несистемных желаний в области различных социальных, экономических и организационных преобразований с помощью проектно-ориентированного подхода можно перейти к обоснованным, рассчитанным и обеспеченным реалиями параметрам проекта. Совершенно очевидно, что в этом случае эффективность такого рода целенаправленной деятельности возрастает в несколько раз.

⁹ Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 224 с.

¹⁰ Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. – 256 с.

¹¹ Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 273 с.

Управление проектами как новая управленческая культура и технология позволяет перейти от спонтанного развития в «точках роста» к целенаправленному планомерному развитию, от отдельных проектов и программ через проектно-ориентированные организации и компании к проектно-ориентированному бизнесу и обществу в целом.

Вместе с тем, статистика свидетельствует, что только треть всех выполняемых проектов, допустимо отнести к категории успешных проектов¹². Среди факторов, влияющих на успешность проекта, можно выделить: выявление интересов заинтересованных лиц и эффективное управление ими; уровень компетентности руководителя организации в области проектного менеджмента, его готовность к преобразованиям; действенная организационная структура проекта; человеческие ресурсы проекта и их способность к развитию; правильная организация мониторинга и контроля проекта; коммуникации проекта и др.

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов¹³. Иначе говоря, проектом считается группа взаимосвязанных задач, выполняемых в рамках выделенного бюджета с целью получения запланированного результата специально созданной для этого командой. Причем начало и окончание проектных работ четко определены.

Современное управление проектом – это особый вид управления, который так или иначе может применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Это подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях современного российского менеджмента.

¹² Толстых, Т. О. Управление проектами : Учебник / Т. О. Толстых, Д. Ю. Савон. – Москва : Изд. Дом НИТУ «МИСиС», 2020. – 142 с.

¹³ Управление проектами в современной организации : учебно-методическое пособие / Г. Л. Ципес, А. С. Товб, М. И. Нежурина, М. Г. Коротких. — Москва : Изд. Дом НИТУ «МИСиС», 2019. — 264 с.

Важной особенностью проектного управления является достижение целей в условиях ограниченности ресурсов. Оно является весомой составляющей конкурентного преимущества. Сегодня эта практика успешно применяется как в экономически развитых странах, так и развивающихся. Область применения проектного подхода достаточно велика, практически во всех сферах экономической и социальной деятельности¹⁴.

Особенно значимым проектное управление становится в период кризисов. Г. Керцнер, один из ведущих мировых экспертов, говорит о том, что в сложной рыночной и финансовой ситуации тщательный отбор проектов и безупречное их исполнение предпочтительнее сокращения кадров и остановки в развитии¹⁵. Он также полагает, что компании, не практикующие проектный подход, станут его использовать не просто как эффективный способ выживания, но и для роста в сложных условиях.

К сожалению, на сегодняшний день проектное управление пока не имеет широкого распространения в РФ в силу того, что является принципиально новой организационной и профессиональной рыночной культурой для российских руководителей, управленцев и менеджеров. Однако, интерес к применению проектных методов управления в последние годы имеет актуальность, причем во всех отраслях экономики.

Таким образом, использование проектного менеджмента дает возможность руководителям и менеджерам организаций реально определять приоритетные направления своей деятельности, облекать их в форму цельных программ и проектов, четко и однозначно формулировать цели и ожидаемые результаты деятельности, формулировать критерии успешности выполнения проектов, осознанно учитывать возможные риски, и, что очень важно - оптимизировать использование ресурсов организации.

¹⁴ Управление проектами пространственного развития / А. И. Алтухов, В. М. Баутин, Т. В. Близнюкова [и др.]. – Москва : ИП Осьминина Е.О., 2020. – 538 с.

¹⁵ Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 383 с.

1.2 Сущность проекта развития и его значимость для организации

Развитие управления проектами за последнее время указывает на повышенный интерес со стороны многих специалистов к идее рассматривать организацию как проект. Впервые идея управления организациями при помощи проектов была высказана Х. Решке и В. Шаллен в книге «Мир управления проектами», которая была написана и издана в 1990 г. в связи с 60-летием господина Роланда В. Гутча, основателя и многолетнего президента Международной Ассоциации Управления проектами INTERNET.

С тех пор все большее количество организаций становятся своего рода проектами и управляются как проекты.

Управление при помощи проектов является хорошей стратегией для преодоления проблем и нахождения выходов в кризисных ситуациях¹⁶.

Однако, чтобы процесс управления развитием организации был скоординирован, а изменения достигали необходимых результатов нужны соответствующие системы.

Организация системы управления развитием является важной проблемой, оказывающей существенное влияние на решение многих актуальных социально-экономических вопросов¹⁷. В настоящее время управление развитием наиболее результативно осуществляется на основе проектного подхода, ориентированного на достижение конкретных результатов в условиях ограниченных ресурсов.

Существуют различные виды проектов и программ. В условиях инновационной экономики особое место занимают проекты развития, приоритетные проекты и программы, неразрывно связанные со стратегическим развитием. Рассматривается структура приоритетно ориентированного

¹⁶ Управление проектами : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 383 с.

¹⁷ Сысоева, Л. А. Управление проектами информационных систем : учебное пособие / Л.А. Сысоева, А.Е. Сатунина. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 345 с.

управления на основе проектного подхода, механизм взаимодействия между целями стратегического развития, приоритетными направлениями развития, а также конкретными приоритетными проектами и программами. Показано, что проектный подход требует создания особой организационной структуры, осуществляющей управление проектами и программами. Дальнейшее совершенствование механизма управления приоритетными проектами и программами предполагает их более тесную увязку со стратегией развития, обоснованность выбора приоритетов, усиление взаимодействия с бюджетными процессами, повышение роли проектных инструментов.

Особую значимость имеет определение цели приоритетных проектов и программ, конечного результата и критериев его достижения, умение управлять изменениями в процессе реализации такого рода проектов и программ.

Каждый объект управления, как правило, можно подразделить на более мелкие объекты, которыми также надо управлять на уровне функционирования и на уровне развития. Например, любая организация осуществляет управление не только функционированием производства (управление закупками, поставками, резервами), но и его развитием (управление инновационными технологиями, создание новых товаров и услуг). Вместе с тем население регионов и городов постоянно нуждается в предоставлении общественных товаров и услуг все более широкого ассортимента, более высокого качества, что возможно обеспечить, используя только систему управления развитием региона или города. На макроэкономическом уровне необходимо управление функционированием национальной экономики в целом, а также управление ее развитием.

В условиях непрерывных изменений, обостряющейся конкуренции субъекты экономики вынуждены разрабатывать новые стратегии развития. Это приводит к определенной модификации структуры видов управленческой деятельности, а именно к уменьшению доли администрирования и

увеличению части, связанной с развитием. Такая трансформация структуры управленческой деятельности, усиление ее инновационной составляющей генерирует востребованность специалистов, обладающих личностными и профессиональными компетенциями, позволяющими обеспечить ускоренное развитие. Именно поэтому каждый работник должен оцениваться прежде всего с учетом его личного вклада в развитие организации, региона, города. В таких условиях характерными чертами работников становятся стратегическое мышление, инновационность, открытость, способность работать в команде¹⁸. Подобный подход в свою очередь формирует и новый тип лидера, способного постоянно развиваться, создавать эффективную систему мотивации персонала к совершенствованию знаний, умений и навыков.

Эффективное управление проектами, особенно приоритетными проектами и программами, невозможно без квалифицированных специалистов, обладающих современными компетенциями в области проектного управления, которые включают как элементы поведенческой (лидерство, этика), контекстуальной (ориентация на проект, финансы), так и технической компетентности (требования и цели проекта, заинтересованные стороны, риски)¹⁹. Важно наличие эффективной системы мотивации специалистов в области управления проектами на конечный результат.

Управление развитием осуществляется исходя из имеющихся целей и задач, а также с учетом постоянно изменяющихся условий внешней и внутренней среды. Управление развитием имеет стратегический характер и включает в себя преимущественно не рутинную деятельность.

¹⁸ Сафонова, Н. Р. Управление проектами в государственном секторе / Н. Р. Сафонова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 1-2. – С. 90-93. – DOI 10.17513/vaael.987.

¹⁹ Никитаева, А. Ю. Экономика и управление проектами в социальных системах : учебник / А. Ю. Никитаева, Л. С. Скачкова. О. В. Несоленая ; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2019. — 208 с.

Важнейшим экономическим ресурсом системы управления развитием является информация, позволяющая во многом обеспечить стратегические преимущества.

На практике управление развитием реализуется посредством конкретных форм. Среди них можно выделить стратегическое планирование, развитие культуры организации, организационной структуры, мониторинг²⁰.

В последнее время управление развитием на различных уровнях администрирования наиболее эффективно осуществляется на основе проектного подхода, включающего специфические принципы и технологии²¹. Проектная деятельность нацелена на достижение запланированных результатов в течение определенного отрезка времени. Посредством проектов осуществляется реализация стратегии развития, повышение эффективности экономической деятельности, обновление продукции, технологии производства и управления.

Следовательно, выполнение проектов обеспечивает достижение целей все более высокого порядка, конкурентоспособности и результативности любой социально-экономической системы²².

²⁰ Малахова, А. И. Исследование содержания проблемы управления инновационными проектами в процессах стратегического планирования и развития производственно-экономических систем / А. И. Малахова, Н. О. Никулина, Л. Р. Черняховская // Информационные технологии. – 2020. – Т. 26. – № 4. – С. 239-251.

²¹ Макарова, Н. В. Отличительные особенности стандартов по управлению проектами / Н. В. Макарова, В. В. Балясников // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2020. – № 1(25). – С. 94-99.

²² Концепция smart в проектном менеджменте / Е. А. Рыбина, А. И. Домнина, А. И. Торопова, А. С. Сочнева // Инновационные технологии управления : Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 28 октября 2020 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2020. – С. 65-67.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ АО «ННК-АМУР-НЕФТЕПРОДУКТ»

2.1 Краткая характеристика АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Акционерное общество «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ» зарегистрировано 19 сентября 2002 года по адресу 675002, Амурская обл., г. Благовещенск, ул. Первомайская, д. 1, А.

При регистрации компании был присвоен ОГРН 1022800514890 и выдан ИНН 2801013238.

Устоявшиеся прочные отношения связывают АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ» с организациями и предприятиями, оказывающими заметное влияние на экономику области. В их числе – энергетические, золотодобывающие и лесоперерабатывающие предприятия, сельскохозяйственные и авиапредприятия, организации, ведущие строительство федеральной трассы Чита – Хабаровск, нефтепровода «Восточная Сибирь – Тихий океан» и другие предприятия.

Большое значение в АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ» придают экологической обстановке в Приамурье, осуществляя поставку только неэтилированных бензинов.

Акционерное общество «ННК-Амурнефтепродукт» (далее «Общество») учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 17.11.1992 года № 1403 «Об особенностях приватизации и преобразовании в акционерные общества государственных производственных и научно-производственных объединений нефтяной, нефтеперерабатывающей промышленности и нефтепродуктообеспечения». Дата государственной регистрации: 29.01.1997 года администрацией города Благовещенска.

Свидетельство о регистрации № 00083 серия 1-А.

Основные направления деятельности компании:

- оптовая продажа нефтепродуктов на территории Амурской области;
- розничная продажа нефтепродуктов через сеть АЗС;

– обслуживание корпоративных клиентов в сети АЗС через систему безналичных расчетов.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. АО «ННК-Амурнефтепродукт» является крупнейшим поставщиком нефтепродуктов в Амурской области.

АО «ННК-Амурнефтепродукт» осуществляет поставку нефтепродуктов мелким оптом с собственных нефтебаз - 5 нефтебаз. У компании имеется крупнейшая сеть АЗС в Амурской области (от п. Уруша до п. Архара). Всего 64 АЗС. Реализация высокооктановых бензинов, разработанные специалистами Хабаровского НПЗ, с улучшенными эксплуатационными свойствами GreenEco 101, GreenEco NEO 98, GreenEco NEO 95, GreenEco NEO 92. Рецептура топлива разработана с учетом климатических условий Дальнего Востока и пожеланий автомобилистов.

У организации в собственности единственная лаборатория в Амурской области, имеющая аттестат аккредитации испытательной лаборатории Госстандарта России. В данной лаборатории ежемесячно определяется состав нефтепродуктов, температура вспышки, вязкость, октановое число бензина и другие важные характеристики.

На каждый продукт выдаётся сертификат соответствия.

Преимущества АО «ННК-Амурнефтепродукт» перед другими аналогичными компаниями:

- наличие сопутствующей торговли на АЗС компании (широкий выбор масел и автохимии, продуктов питания и промышленных товаров);
- наличие кофе-зоны на АЗС, где клиенты могут перекусить свежей выпечкой и хот-догами, а также выпить свежесваренный зерновой кофе;
- возможность участия в накопительной программе «Всегда по пути», которая позволяет копить баллы за покупку топлива и товаров на

АЗС, в дальнейшем обменивать баллы на различные призы, а также получать скидку на топливо;

- дополнительные услуги на АЗС компании (подкачка шин, пылесосы, терминалы оплаты сотовой связи);

Отличительными особенностями компании являются:

- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- высококачественные нефтепродукты и постоянный контроль над их качеством;

- гибкие схемы поставок и расчетов.

Предприятие АО «ННК-Амурнефтепродукт» является крупнейшим налогоплательщиком области.

Устоявшиеся прочные отношения связывают АО «ННК-Амурнефтепродукт» с организациями и предприятиями, оказывающими заметное влияние на экономику области. В их числе – энергетические, золотодобывающие и лесоперерабатывающие предприятия, сельскохозяйственные и авиапредприятия, организации обслуживающие нефтепровод «Восточная Сибирь – Тихий океан» и строящие Амурский газоперерабатывающий завод.

АО «ННК-Амурнефтепродукт» является поставщиком нефтепродуктов для государственных и муниципальных нужд.

Уставный капитал Общества составляет из номинальной стоимости акций Общества, приобретенных и оплаченных акционерами.

Уставный капитал Общества составляет 4 111 629 (четыре миллиона сто одиннадцать тысяч шестьсот двадцать девять) рублей 40 копеек и разделен на:

- 2 034 908 (два миллиона тридцать четыре тысячи девятьсот семь) штук обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 2 (два) рубля каждая;

- 209 067 (двести девять тысяч шестьдесят семь) штук привилегированных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 20 (двадцать) копеек каждая.

Таблица 1 – Основные экономические показатели АО «ННК-АМУР-НЕФТЕПРОДУКТ» за 2019 – 2021 гг.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
	2019	2020	2021	2020 к 2019	2021 к 2020	2020 к 2019	2021 к 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка на предприятии, млн. руб.	17709	14845	12180	-2864	-2665	83,83	82,05
Выручка на 1 работника, млн. руб./чел	23	19	16	-4	-3	82,61	84,21
Себестоимость предприятия, млн. руб.	16681	13830	11441	-2851	-2389	82,91	82,73
Коммерческие расходы, млн. руб.	1003	961	974	-42	13	95,81	101,35
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	25	54	-235	29	-289	216,00	-435,19
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	21	13	-225	-8	-238	61,90	-1730,77
Численность работников на АО, чел.	754	767	754	13	-13	101,72	98,31
Средняя величина активов, млн. руб.	3526	3313	2464	-213	-849	93,96	74,37
Средняя величина ОС, млн. руб.	699	657	597	-42,00	-60,00	93,99	90,87
Фондоотдача, руб.	25,33	22,60	20,4	-2,73	-2,20	89,22	90,27
Рентабельность продаж, %	0,14	0,36	-1,9	0,22	-2,26	257,14	-527,78

Динамика выручки не имеет однозначной тенденции. В 2020 году она сократилась на 2864 млн. рублей и на 2665 млн.руб. в 2021 году. Сокращение выручки обусловлено снижением покупательского спроса. Динамика выручки на 1 работника на 2020 и 2021 годы отрицательная, но на 2020 год она снизилась на 4 млн.руб. Такая тенденция сложилась вследствие сокращения, как выручки, так и численности работников в 2021 году.

Себестоимость имеет тенденцию, аналогичную выручке. Так же стоит отметить, что снижение себестоимости в 2020 году происходит более быстрыми темпом, чем снижение выручки, что привело к росту прибыли от продаж на 29 млн. рублей.

По чистой прибыли не наблюдается однозначной тенденции. На 2020 год сократилась на 8 млн. рублей. К сокращению привел отрицательный финансовый результат от прочей деятельности. А в 2021 году она имеет отрицательное значение, что говорит о неэффективной финансовой политике предприятия.

Имущественный потенциал компании на 2020 год сократился на 213 млн. рублей вследствие снижения дебиторской задолженности и денежных средств.

Средняя величина основных средств ежегодно сокращается, что связано с начисленной амортизацией.

Вследствие снижения выручки в 2020 году происходит снижение фондоотдачи на 2,73 руб., что является негативной тенденцией и говорит о снижении эффективности использования основных фондов. В 2021 году данная тенденция продолжилась.

Рентабельность продаж в 2020 году растет, что свидетельствует о росте эффективности основной деятельности компании. Ее рост составил в 2019 году 0,22 %. Но в 2021 году она уже имеет отрицательное значение.

Таким образом, анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия позволяет сделать вывод о том, что в целом эффективность основной деятельности компании имеет тенденцию к снижению, однако это происходит на фоне снижения таких показателей как выручка, чистая прибыль и средняя величина активов.

2.2 Анализ внутренней среды АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Для анализа внутренней среды необходимо начать с изучения работы предприятия, поэтому нужно провести анализ основных экономических показателей деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2019-2021 гг.

Анализ основных экономических показателей предпринимателя начнем с горизонтального анализа бухгалтерского баланса (табл. 2).

Таблица 2 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ» за 2019-2021 гг.

Статья баланса	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2019	2020	2021	2020 к 2019	2021 к 2020	2020 к 2019	2021 к 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Основные средства	671997	640617	553327	-31380	-87290	95,33	86,37
Финансовые вложения	22	0	0	-22			
Отложенные налоговые активы	14690	15876	70489	1186	54613	108,07	444,00
Прочие внеоборотные активы	408	6552	6373	6144	-179	1605,88	97,27
Итого по разделу I	687117	663045	630189	-24072	-32856	96,50	95,04
Запасы	528470	598133	417966	69663	-180167	113,18	69,88
Налог на добавленную стоимость	103	108	109	5	1	104,85	100,93
Дебиторская задолженность	2106486	1655256	571955	-451230	-1083301	78,58	34,55
Денежные средства и денежные эквиваленты	137933	114739	107748	-23194,00	-6991	83,18	93,91
Прочие оборотные активы	55498	78887	90725	23389	11838	142,14	115,01
Итого по разделу II	2828490	2447123	1188503	-381367	-1258620	86,52	48,57
Уставный капитал	4112	4112	4112	0	0	100,00	100,00
Переоценка внеоборотных активов	8242	8030	8021	-212	-9	97,43	99,89
Добавочный капитал	450820	450820	450820	0	0	100,00	100,00
Резервный капитал	206	206	206	0	0	100,00	100,00
Нераспределенная прибыль	411161	424203	198870	13042	-225333	103,17	46,88
Итого по разделу III	873880	887371	662029	13491	-225342	101,54	74,61
Отложенные налоговые обязательства	711	1000	711	289	-289	140,65	71,10
Итого по разделу IV	711	1000	711	289	-289	140,65	71,10
Заемные средства	1200000	1200000	0	0,00	-1200000	100,00	0,00
Кредиторская задолженность	1369168	969500	1084660	-399668	115160	70,81	111,88
Оценочные обязательства	48722	52297	71292	3575	18995	107,34	136,32
Прочие обязательства	23126	0	0	-23126			
Итого по разделу V	2641016	2221797	1155952	-419219	-1065845	84,13	52,03
БАЛАНС	3515607	3110168	1818692	-405439	-1291476	88,47	58,48

На протяжении всего периода имущественный потенциал организации снижается. Так, валюта баланса в 2020 году сократилась на 405439 тыс. рублей, а в 2021 году еще на 1291476 тыс. рублей.

В 2020 году внеоборотные активы снизились еще на 24072 тыс. рублей за счет снижения основных средств и финансовых вложений.

По внеоборотным активам в 2021 году происходит снижение на 32856 тыс. рублей за счет сокращения стоимости основных средств, отложенных налоговых активов и прочих внеоборотных активов.

Оборотные активы имеют однозначную тенденцию.

В 2020 году происходит снижение на 381367 тыс. рублей, а в 2021 году на 1258620 тыс.руб. Как рост оборотных активов, так и их снижение происходит в основном за счет изменения дебиторской задолженности.

В 2020 году рост в составе оборотных активов наблюдается по запасам и НДС по приобретенным ценностям.

По собственному капиталу организации наблюдается тенденция роста в 2020 году. Рост собственного капитала происходит за счет увеличения нераспределенной прибыли. По переоценки внеоборотных активов наблюдается ежегодное снижение. В 2021 году собственный капитал снизился на 225342 тыс.руб.

Долгосрочные обязательства представлены отложенными налоговыми обязательствами. На протяжении анализируемого периода их тенденция неоднозначная. В 2020 году увеличиваются на 289 тыс. рублей, а в 2021 году снизились на 289 тыс.руб.

Краткосрочные обязательства АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ» ежегодно снижаются. Снижение в 2020 году составило 419219 тыс. рублей. и 1065845 тыс. руб. в 2021 году.

В составе краткосрочных обязательств в 2020 году не наблюдается изменений по заемным средствам. Также стоит отметить положительную тенденцию – происходит снижение кредиторской задолженности в 2020 году практически на 30 %, что в абсолютном выражении составило 399668 тыс. рублей.

Но уже в 2021 году ситуация резко меняется в противоположную сторону и происходит рост кредиторской задолженности на 36,32 %.

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса нефтепромышленного

предприятия АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ» за 2019-2021 гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Вертикальный анализ бухгалтерского баланса АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ» за 2019-2021 гг.

Статья баланса	Значение показателя, млн. руб.			Абсолютное изменение, млн. руб.	
	2019	2020	2021	2020 к 2019	2021 к 2020
Основные средства	19,11	20,60	30,42	1,49	9,82
Финансовые вложения	0,00	0,00	0,00	0	0
Отложенные налоговые активы	0,42	0,51	3,88	0,09	3,37
Прочие внеоборотные активы	0,01	0,21	0,35	0,2	0,14
Итого по разделу I	19,54	21,32	34,65	1,78	13,33
Запасы	15,03	19,23	22,98	4,2	3,75
Налог на добавленную стоимость	0,00	0,00	0,01	0	0,01
Дебиторская задолженность	59,92	53,22	31,45	-6,7	-21,77
Денежные средства и денежные эквиваленты	3,92	3,69	5,92	-0,23	2,23
Прочие оборотные активы	1,58	2,54	4,99	0,96	2,45
Итого по разделу II	80,46	78,68	65,35	-1,78	-13,33
Уставный капитал	0,12	0,13	0,23	0,01	0,1
Переоценка внеоборотных активов	0,23	0,26	0,44	0,03	0,18
Добавочный капитал	12,82	14,50	24,79	1,68	10,29
Резервный капитал	0,01	0,01	0,01	0	0
Нераспределенная прибыль	11,70	13,64	10,93	1,94	-2,71
Итого по разделу III	24,86	28,53	36,40	3,67	7,87
Отложенные налоговые обязательства	0,02	0,03	0,04	0,01	0,01
Итого по разделу IV	0,02	0,03	0,04	0,01	0,01
Заемные средства	34,13	38,58	0,00	4,45	-38,58
Кредиторская задолженность	38,95	31,17	59,64	-7,78	28,47
Оценочные обязательства	1,39	1,68	3,92	0,29	2,24
Прочие обязательства	0,66	0,00	0,00	-0,66	0
Итого по разделу V	75,12	71,44	63,56	-3,68	-7,88
БАЛАНС	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

В составе актива организации на протяжении всего периода преобладают оборотные активы. Их удельный вес в в 2019 году 80,46 % и 78,68 % в 2019 году и 65,35 % в 2021 году.

В структуре внеоборотных активов ежегодное преобладание наблюдается по основным средствам, а наименьший удельный вес приходится на прочие внеоборотные активы. Удельный вес оборотных активов не имеет однозначной тенденции. В 2020 году снижается на 1,79 % и в 2021 году на 13,3 %. В составе оборотных активов преобладает дебиторская задолженность в 2019 году – 59,92 % и в 2020 году – 53,22 % и в 2021 году – 31,45 %.

Также значительную долю в структуре оборотных активов имеют запасы. Их удельный вес вырос с 15,03 % в 2019 году до 22,98 % в 2021 году.

Наименьший удельный вес приходится на прочие оборотные активы.

В составе пассива организации мы видим отрицательную динамику – ежегодное преобладание краткосрочных обязательств. Но стоит отметить положительную тенденцию – увеличение доли собственного капитала с 24,86 % в 2019 году до 36,4 % в 2021 году.

Бухгалтерский баланс АО «ННК-Амурнефтепродукт» на протяжении 2019 – 2021 гг. не является абсолютно ликвидным. Так, на протяжении всего анализируемого периода наблюдается недостаток наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств и быстрореализуемых активов для покрытия краткосрочных пассивов.

В таблице 4 представим анализ соотношений ликвидности баланса АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2019-2021 гг.

Таблица 4 – Анализ соотношений ликвидности баланса АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2019-2021 гг.

Условия ликвидности баланса	2019 год			2020 год			2021 год		
	A1>П1	137933	<	1369168	114739	<	969500	107 748	>
A2>П2	2106486	>	1271848	1655256	>	1252297	571 955	>	71 292
A3>П3	584071	>	711	677128	>	1000	508 800	>	711
A4<П4	687117	<	873880	663045	<	887371	630 189	<	662 029

На протяжении всего периода баланс исследуемой организации не является абсолютно ликвидным. В 2019 – 2021 гг. наблюдается недостаток наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств.

В 2021 году из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняется три. Высоколиквидные активы покрывают наиболее срочные обязательства организации лишь на 10%. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется – у организации достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств (больше в 8 раз).

В таблице 5 представим анализ коэффициентов ликвидности АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2019-2021 гг.

Таблица 5 – Анализ платежеспособности АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2019-2021 гг.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное изменение		Нормативное значение
	2019	2020	2021	2020 к 2019	2021 к 2020	
Коэффициент текущей ликвидности	1,07	1,10	1,03	0,03	-0,07	2 и более
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,85	0,80	0,58	-0,05	-0,22	1 и более.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,05	0,09	0	0,04	0,2 и более.

Как видно из представленной таблицы предприятие не является ликвидным.

Ни один из коэффициентов не достигает своего норматива. А это значит, что АО «ННК-Амурнефтепродукт» не имеет возможности рассчитаться

по имеющимся обязательствам за счет наиболее ликвидных и быстрореализуемых активов.

Анализ показателей финансовой устойчивости АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2019-2021 гг. рассмотрим в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ показателей финансовой устойчивости АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019	2020	2021	Абсолютное изменение	
				2020 к 2019	2021 к 2020
Коэффициент автономии предприятия	0,25	0,29	0,36	0,04	0,07
Коэффициент финансового левериджа на АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ»	3,02	2,50	1,74	-0,52	-0,76
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,07	0,09	0,03	0,02	-0,06
Коэффициент покрытия инвестиций на АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ»	0,25	0,29	0,36	0,04	0,07
Коэффициент маневренности собственного капитала на АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ»	0,21	0,25	0,06	0,04	-0,19
Коэффициент мобильности имущества	0,80	0,79	0,65	-0,01	-0,14
Коэффициент мобильности оборотных средств	0,05	0,05	0,09	0	0,04
Коэффициент обеспеченности запасов	0,95	0,73	0,07	-0,22	-0,66
Коэффициент краткосрочной задолженности на АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ»	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00

Проведенный анализ финансовой устойчивости показал, что в целом, организация находится в устойчивом финансовом состоянии, к тому же большинство показателей увеличивается.

Коэффициент автономии характеризует величину собственного капитала организации в общей сумме активов. Он на протяжении всего периода

находится ниже нормы, что говорит о недостаточности собственного капитала.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на протяжении всего периода положительный, что говорит о достатке собственных оборотных средств.

Снижение коэффициента мобильности имущества в 2020 и 2021 гг. на 0,01 и 0,14 является отрицательной тенденцией и говорит о том, что предприятию становится труднее рассчитываться с кредиторами.

В таблице 7 представим анализ финансовых АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2019-2021 гг. на основе отчета о финансовых результатах за 2019-2021 гг.

Таблица 7 – Анализ финансовых результатов АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2019-2021 гг.

Показатель	Сумма, млн. руб.			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
	2019	2020	2021	2020 к 2019	2021 к 2020	2020 к 2019	2021 к 2020
Выручка	17709	14845	12180	-2864	-2665	83,83	82,05
Себестоимость	16681	13830	11441	-2851	-2389	82,91	82,73
Валовая прибыль предприятия	1028	1015	739	-13	-276	98,74	72,81
Коммерческие расходы предприятия	1003	961	974	-42	13	95,81	101,35
Прибыль (убыток) от продаж предприятия	25	54	-235	29	-289	216,00	-435,19
Проценты к получению на АО	153	147	145	-6	-2	96,08	98,64
Проценты к уплате на предприятии	154	138	137	-16	-1	89,61	99,28
Прочие доходы на конец года	1467	45	29	-1422	-16	3,07	64,44
Прочие расходы на конец года	1462	87	82	-1375,00	-5,00	5,95	94,25
Прибыль (убыток) до налогообложения	29	21	-280	-8,00	-301,00	72,41	-1333,33
Чистая прибыль предприятия на конец года (убыток)	21	13	-225	-8,00	-238,00	61,90	-1730,77

Из представленной выше таблицы видно, что АО «ННК-Амурнефтепродукт» получает положительный финансовый результат только в 2019 и 2020 гг. В 2021 году был получен убыток от продаж вследствие значительного размера коммерческих расходов.

Валовая прибыль в размере 1028 млн. руб. в 2019 году и 1015 млн. руб. в 2020 году и 739 в 2021 году была получена вследствие превышения выручки от продаж над себестоимостью.

Прибыль от продаж немного сократилась на сумму коммерческих расходов. Стоит отметить, что снижение произошло значительное.

В 2019 году прибыль до налогообложения превысила прибыль от продаж. Данная тенденция сложилась вследствие превышения прочих расходов над прочими доходами. В 2020 г. прибыль до налогообложения составляет меньшую величину, чем прибыль от продаж вследствие превышения процентов к уплате над процентами к получению и прочих расходов над прочими доходами. В 2021 году она имеет отрицательное значение.

Текущее состояние кадров - одна из составляющих угроз предприятия.

Представим в таблице 8 анализ движения кадров. АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Таблица 8– Анализ движения кадров АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Движение кадров на АО «ННК-АМУР-НЕФТЕПРОДУКТ»	2019	2020	2021	Абсолютное изменение	
				2020 к 2019	2021 к 2020
Среднесписочная численность на АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ», чел. всего	754	767	754	13	-13
Количество принятых работников за год на АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ», чел.	36	29	14	-7	-15
Количество выбывших работников за год на АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ», чел.	11	16	27	5	11

В том числе увольнение за нарушение трудовой дисциплины, правил торговли, по собственному желанию из-за неудовлетворенности работой	3	1	7	-2	6
Общее число принятых и уволенных работников, чел.	47	45	41	-2	-4
Коэффициент по приёму работников (стр2/стр1 x 100),%	4,77	3,78	1,86	-	-
Коэффициент по увольнению работников (стр3/стр1 x 100),%	1,46	2,09	3,58	0,63	1,49
Коэффициент текучести кадров (стр4/стр1 x 100),%	0,40	0,13	0,93	-	0,27
Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр5/стр1 x 100),%	6,23	5,87	5,44	-	-

По данным таблицы 8 видно, что в АО «ННК-Амурнефтепродукт» имеет место активное движение рабочей силы. Наблюдается снижение коэффициента по приёму работников.

Так с 2019 года по 2021 год значение коэффициента уменьшилось практически на 3 %.

Однако, наблюдается негативная тенденция – увеличение коэффициента по увольнению работников до 3,58 % и коэффициента текучести кадров с 0,40 до 0,93 %, что в свою очередь являются угрозой экономической безопасности для АО «ННК-Амурнефтепродукт», так как именно кадры могут выносить или продавать секретную информацию.

В таблице 9 представлена структура и динамика численности персонала предприятия АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2019-2021 гг.

Таблица 9 - Структура и динамика численности персонала предприятия АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Категория персонала	2019	2020	2021	Структура, %			Динамика	
				2019	2020	2021	+/-	%
Руководители	12	12	12	1,59	1,56	1,59	0	0
Служащие	104	104	104	13,79	13,56	13,79	0	0
Торговый и обслуживающий персонал	638	651	638	84,62	84,88	84,62	13	-13
Итого	754	767	754	100,00	100,00	100,00	13	-13

Анализ структуры и численности персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт» показал, что за рассматриваемый период никаких изменений с численности и структуре персонала предприятия практически не произошло, только в 2020 году он вырос на 13 чел. в лице торгового и обслуживающего персонала. В 2021 году упал на 13 чел.

Для анализа ассортимента АО «ННК-Амурнефтепродукт» необходимо провести АВС-анализ, с целью выявления лидеров среди товаров.

АЗС является местом, не только заправки автомобилей, но и приобретения товаров, напрямую несвязанных с автомобильной сферой.

Поэтому ассортимент АЗС достаточно широк и позволяет удовлетворить потребности не только авто водителей, но и покупателей, не имеющих транспортное средство. Первым этапом АВС-анализа является построение списка ассортимента исследуемого объекта.

Таблица 11 – АВС- анализ ассортимента сопутствующих товаров АЗС «ННК- Амурнефтепродукт» за 2021 год

Товар	Средняя цена 1 упаковки, руб.	Годовой объём продаж, шт.	Годовой объём продаж (доход),тыс. руб.	Годовой объём продаж, %
Сигареты	130	3500	455	24,50
Газеты и журналы	110	360	39,6	2,50
Карты и путеводители	230	150	34,5	1,05
Напитки	70	1500	105	10,50
Мороженное	60	180	10,8	1,26
Машинные жидкости	340	600	204	4,20
Автомобильные масла	315	800	252	5,60
Автокосметика	240	500	120	3,50
Автозапчасти	850	200	170	1,40
Аксессуары	320	190	60,8	1,33
Продуктыпитания	150	6000	900	42,02
Салфетки	140	200	28	1,40
Корма для животных	115	100	11,5	0,70
Итого	-	14280	2391,2	100

По данным таблицы 11 можно сказать: самый большой объём продаж имеет товар «продукты питания». Самый меньший объём продаж у товара «корма для животных», что является распространённым явлением для любой торговой точки.

Следующий этап ABC-анализа –это ранжирование товаров исследуемого объекта.

Таблица 12 – Ранжирование товаров ABC-анализа исследуемого объекта по годовому объёму продаж

Товар	Средняя цена 1упаковки, руб.	Годовой объём продаж, шт.	Годовой объёмпродаж (доход), т.р.	Годовой объём продаж, %
Продукты питания	150	6000	900	42,02
Сигареты	130	3500	455	24,50
Напитки	70	1500	105	10,50
Автомобильные масла	315	800	252	5,60
Машинные жидкости	340	600	204	4,20
Автокосметика	240	500	120	3,50
Газеты и журналы	110	360	39,6	4,56
Автозапчасти	850	200	170	1,40
Салфетки	140	200	28	1,40
Аксессуары	320	190	60,8	1,33
Мороженное	60	180	10,8	1,26
Карты и путеводители	230	150	34,5	1,05
Корма для животных	115	100	11,5	0,70
Итого	-	14280	2391,2	100

Ранжирование, представленное в таблице 12, помогло наглядно показать последовательность объёма продаж от самого большого (продукты питания) до самого маленького (корма для животных).

Таким образом, на первом месте в таблице стоит товар продукты питания, на последнем месте стоит товар корма для животных (такое значение является традиционным для торговой точки).

Несмотря на то, что точка является АЗС, на ней преобладают товары, не связанные с автомобилями.

Годовой объём продаж нарастающим итогом. Рассчитывается как сумма вычисляемого показателю и всех предыдущих.

Годовой объём продаж нарастающим итогом в АО «ННК-Амурнефтепродукт» представим в таблице 13.

Таблица 13 – Годовой объём продаж нарастающим итогом

Товар	Годовой объём продаж (доход), тыс. руб.	Годовой объём продаж, шт.	Годовой объём продаж, %	Годовой объём продаж нарастающим итогом, %
Продукты питания	900	6000	42,02	42,02
Сигареты	455	3500	24,30	66,32
Напитки	105	1500	10,40	76,72
Автомобильные масла	252	800	5,50	82,22
Газеты и журналы	39,6	360	4,56	86,78
Машинные жидкости	204	600	4,20	90,98
Автокосметика	120	500	3,30	94,28
Автозапчасти	170	200	1,40	95,68
Салфетки	28	200	1,40	97,08
Аксессуары	60,8	190	1,12	98,20
Мороженное	10,8	180	1,01	99,21
Карты и путеводители	34,5	150	1,01	100,22
Корма для животных	11,5	100	0,50	100,72
Итого	2391,2	14280	100	100

Следующий этап ABC-анализа – это разделение ассортимента товаров на три группы: группа А (товары, которые дают 80 % дохода (20 % товаров)); группа В (товары, которые дают 20 % дохода (30 % товаров)); группа С (товары приносят 5 % дохода (50 % товаров)).

Таблица 14 – ABC-анализ ассортимента товаров АЗС

Категория	Товар	Количественная доля	Стоимостная доля
А	Продукты питания, сигареты, напитки	20	76,72
В	Автомобильные масла, газеты и журналы, машинные жидкости, автокосметика, автозапчасти	30	18,96
С	Алкоголь, аксессуары, мороженное, карты и путеводители, корма для животных	50	4,32

По данным таблицы 14 можно представить следующие результаты:

Группа А: Продукты питания, сигареты, напитки.

Группа В: Автомобильные масла, газеты и журналы, машинные жидкости, автокосметика, автозапчасти.

Группа С: Алкоголь, аксессуары, мороженное, карты и путеводители, корма для животных.

Следующий этап анализа ассортимента – это проведение XYZ-анализа, что позволит определить товары, которые обладают устойчивым спросом

Таблица 15 – XYZ-анализ сопутствующих товаров АЗС компании «ННК- Амурнефтепродукт»

Товар	Объём реализации за 4 квартала в течение 2020 года, тыс. руб.				Годовой объём продаж (доход), тыс. руб.	Среднее значение за 4 квартала, тыс. руб.	Среднеквадратичное отклонение	Коэффициент вариации, %	Место товара в XYZ-анализе
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.					
Продукты питания	220,00	230,0	215,0	235,0	900	225,00	7905,694	3,51	X
Сигареты	112,0	114,5	111,25	117,3	455	113,75	2370,489	2,08	X
Напитки	20,2	23,05	31,05	30,7	105	26,25	4735,108	18,04	Y
Автомобильные масла	60,5	64,33	64,12	63,05	252	63,00	1522,81	2,42	X
Газеты и журналы	13,01	6,73	8,15	11,71	39,6	9,9	2552,43	25,78	Z
Машинные жидкости	43,34	58,12	54,32	48,16	204	51,00	5666,95	11,11	Y
Автокосметика	27,98	23,15	37,44	31,43	120	30,00	5205,80	17,35	Y
Автозапчасти	40,13	40,56	48,38	40,93	170	42,5	3406,604	8,02	X
Салфетки	8,18	10,61	5,74	3,47	28	7,00	2668,005	38,11	Z
Аксессуары	13,88	22,03	10,11	13,78	60,8	15,2	4360,785	28,69	Z
Мороженное	2,42	4,14	0,51	3,73	10,8	2,7	1415,009	52,41	Z
Карты и путеводители	11,38	8,15	8,47	2,5	34,5	8,63	3215,404	37,26	Z
Корма для животных	1,16	2,71	7,11	0,52	11,5	2,88	2571,464	89,29	Z
Итого	599,84	593,18	611,35	586,83	2391,2	-	-	-	-

Вывод по таблице 15 предполагает, что большинство сопутствующих товаров относятся к товарам Z, это товары: газеты и журналы, алкоголь, ак-

сессуары, мороженное, карты и путеводители, корма для животных. Что говорит о нестабильном спросе на данные товары. К товарам X относятся: продукты питания, сигареты, автомобильные масла, автозапчасти. Это говорит о том, что спрос на данные товары возможно спрогнозировать, так как он является стабильным. К товарам группы Y относится наименьшее количество видов товаров, а именно: напитки, машинные жидкости, автокосметика. Спрос на такие товары может колебаться, но незначительно, что даёт возможность прогнозировать спрос на данные виды товара в будущем.

После проведения двух видов анализа (ABC-анализ, XYZ-анализ), необходимо провести комбинированный анализ, на основе результатов двух анализов. Данные по проведению ABC-XYZ-анализа представлены в таблице 16.

Таблица 16 – ABC-XYZ-анализ сопутствующих товаров АЗС компании «ННК- Амурнефтепродукт»

Показатель	Товары группы X	Товары группы Y	Товары группы Z
Товары группы А	-продукты питания -сигареты	-напитки	
Товары группы В	-автомобильные масла -автозапчасти	-машинные жидкости -автокосметика	-газеты и журналы
Товары группы С			-салфетки -аксессуары -мороженное -карты и путеводители -корма для животных

Выводы по таблице 16:

К группе товаров AX относятся товары: продукты питания и сигареты. Данный результат говорит о большой важности данных товаров и о стабильном спросе.

Такой результат можно объяснить постоянной необходимостью в приобретении данных товаров, независимо от места их реализации и разницы в

цене.

К группе товаров АУ относятся напитки, автокосметика, машинные жидкости. Данный результат говорит о высокой важности товара, но о слабой стабильности спроса на данные товары.

К группе товаров AZ не относится ни один из представленных товаров. Это означает, что среди товаров нет, таких, которые имели бы высокую важность, но при этом нестабильный и непредсказуемый спрос.

К группе товаров ВХ относятся автомобильные масла и автозапчасти. Данный результат говорит о средней важности данных товаров, но при этом стабильном спросе.

К группе товаров ВУ относятся машинные жидкости и автокосметика. Данный результат говорит о средней важности данных товаров, а также о средней стабильности спроса на них.

К группе товаров ВZ относится товар «газеты и журналы». Такой результат говорит о средней важности товара для АЗС, но при этом спрос на такой товар нестабилен и непредсказуем.

К группе товаров СХ не относится ни один из представленных товаров. Это означает, что среди представленных товаров АЗС нет товаров, которые имеют низкую важность для АЗС, но при этом стабильный спрос.

К группе товаров СУ также не относится ни один из исследуемых товаров. Это говорит о том, что компания не имеет таких товаров, которые имели бы низкую важность и среднюю стабильность спроса на них.

К группе товаров CZ относится самое большое количество товаров среди исследуемого списка, а именно: салфетки, аксессуары, мороженное, карты и путеводители, корма для животных. Данный результат говорит о низкой важности таких товаров для АЗС и при этом низкой стабильности спроса на них.

2.3 Анализ внешней среды АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Начнем анализ внешней среды с PEST-анализа.

Организация изучает внешнюю среду, чтобы обеспечить успешный

переход к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, которая обеспечивает для себя максимально комфортную жизнь.

PEST-анализ - один из маркетинговых инструментов, используемых для изучения внешних факторов, влияющих на деятельность компании и помогающий выявить наибольшую угрозу.

PEST-анализ представлен в таблице 17.

Таблица 17 – PEST-анализ АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Политические факторы	Экономические факторы
Установление ограничений на добычу полезных ископаемых Отсутствие поддержки бизнеса в данном секторе экономики Повышение требований к эффективности переработки нефти Нестабильность политической системы РФ Приоритетность добычи нефти в России для экономики	Инфляция Увеличение налоговых ставок Высокая зависимость от ситуации на сырьевом рынке Пандемия Проблемы с Украиной и США Обменный курс (рост курса доллара)
Социальные факторы	Технологические факторы
Отток населения Амурской области Рост уровня жизни населения, следовательно увеличения спроса на топливо Для сельского населения снижения уровня жизни, отсюда снижение спроса на топливо Кадровая логистика и контроль	Использование в практике новых технологий при изготовлении добычи и переработки нефти Применение новых технологий добычи нефти, ведет к росту цен на топливо Применение новой техники на АЗС при оплате Повышение продаж

Наиболее существенными являются факторы социальной и экономической среды. Так как текучесть кадров обуславливает наем новых сотрудников, что приводит к дополнительным затратам на их обучение, а также снижает их производительность. Рост ставки НДС обусловил повышение стоимости нефтепродуктов.

Прямое влияние внешних факторов:

Поставщики. Это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие предприятие АО «ННК-Амурнефтепродукт» техникой для добычи нефти, необходимыми для нормального функционирования. Недостаток тех или иных поставок необходимого техник и могут нарушить график продаж.

Потребители. Население Амурской области и РФ.

Конкуренты. Конкурентная ситуация на рынке Амурской области очень высока. На сегодняшний день в этой сфере работает большое количество фирм. Организация АО «ННК-Амурнефтепродукт» планирует расширить свою долю на рынке.

Далее в рамках анализа внешней среды предприятия был проведен анализ основных конкурентов предприятия по ценовому предложению.

Обоснован выбор основных конкурентов, тем, что именно эти предприятия оказывают те же услуги населения на рынке Дальнего Востока. Было проведено исследование среди населения г. Благовещенска, где был задан вопрос, чьими услугами по топливу пользуются жители, в результате чего выявились конкуренты: АО «ДНК», ОАО «Роснефть», ООО «ВНК», ООО «РН-Востокнефтепродукт» филиал № 2.

Расчет уровня конкурентоспособности предприятий на основе балльной оценки представлен в таблице 18. В некоторых случаях оценка присваивалась на чисто субъективной основе.

Таблица 18 - Балльная оценка единичных показателей конкурентоспособности

Показатели	ОАО «Амурнефтепродукт»	ОАО «Роснефть»	ООО «ВНК»	ООО «РН-Востокнефтепродукт» филиал № 2	ООО «Дальневосточная нефтяная компания»
Затраты на производство	4	4	3	3	2
Объем реализации	3	5	4	4	4
Качество нефти	4	5	3	3	4
Финансовые ресурсы	5	5	5	3	3
Масштаб освоения ресурсов	3	5	4	3	4
Уровень кадров	5	5	5	4	3
Репутация	4	5	5	4	3
Внедрение инновационных технологий	3	4	4	4	4
Соблюдение договорных отношений	5	5	4	5	5
Средняя балльная оценка	4,1	4,8	4,1	3,7	3,6

Как видно из таблицы, наиболее высокий уровень конкурентоспособности имеет ОАО ЛПК «Роснефть».

Оценка показателей определялась исходя из полученной информации от конкурирующих предприятий. В 2015 году наибольший уровень затрат в объеме реализации у «Дальневосточная нефтяная компания», а наибольший объем выручки имеет ОАО «Роснефть». По таким важным показателям, как: качество товаров и услуг, финансовые ресурсы, договорные отношения, а так же уровень кадров АО «ННК-Амурнефтепродукт» не отстает от конкурентов. Так же предприятие не отстает и в поддержании высокого имиджа.

Для более точного анализа конкурентоспособности предприятий необходимо учесть разное влияние на нее (различную значимость) каждого из рассматриваемых показателей. Анализ влияния каждого показателя на конкурентоспособность предприятий представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Оценка показателей конкурентоспособности с учетом весомости коэффициентов.

Показатели	Коэффициент весомости (значимости) показателей	ОАО «Амурнефтепродукт»		ОАО «Роснефть»		ООО «ВНК»		ООО «РН-Востокнефтепродукт» филиал № 2		ООО «Дальневосточная нефтяная компания»	
		Количественная оценка показателей	Оценка показателей с учетом весомости (значимости)	Количественная оценка показателей	Оценка показателей	Количественная оценка показателей	Оценка показателей	Количественная оценка показателей	Оценка показателей	Количественная оценка показателей	Оценка показателей
Затраты на производство	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42	3	0,42	2	0,28
Объем реализации	0,08	3	0,24	5	0,4	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Качество бензина	0,12	4	0,48	5	0,6	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Финансовые ресурсы	0,12	5	0,6	5	0,6	5	0,6	3	0,36	3	0,36
Масштаб освоения ресурсов	0,04	3	0,12	5	0,2	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Уровень кадров	0,07	5	0,35	5	0,35	5	0,35	4	0,28	3	0,21
Репутация	0,16	4	0,64	5	0,8	5	0,8	4	0,64	3	0,48
Внедрение инновационных технологий	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Соблюдение договорных отношений	0,12	5	0,6	5	0,6	4	0,48	5	0,6	5	0,6
Средневзвешенная балльная оценка	1,00		0,45		0,52		0,45		0,41		0,39

Анализируя оценки показателей уровня конкурентоспособности с учетом весовых коэффициентов, видно, что АО «ННК-Амурнефтепродукт» имеет меньшую привлекательность, чем ОАО «Роснефть», ООО «ВНК» и ООО «Дальневосточная нефтяная компания». Уровень конкурентоспособности при этих условиях равен 0,45. Наивысшие показатели наблюдаются у ОАО «Роснефть», которое занимает лидирующие позиции среди крупнейших предприятий Амурской области. На втором месте находится ООО «ВНК», уровень важнейших показателей у которого выше, чем у прочих предприятий. На третьем месте находится ООО «Дальневосточная нефтяная компания», которое находится в равных условиях с АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Наименьший балл у ООО «Дальневосточная нефтяная компания». Это предприятие отстает от прочих по таким критериям, как финансовые ресурсы, уровень кадров, соблюдение договорных отношений.

Таким образом, АО «ННК-Амурнефтепродукт» не является лидером рынка, кроме того отстает от ОАО «Роснефть» и ООО «ВНК» по таким показателям как, затраты на производство, объем реализации, масштаб освоения ресурсов и внедрение инновационных технологий. Улучшение вышеперечисленных критериев поможет улучшить свои позиции на рынке.

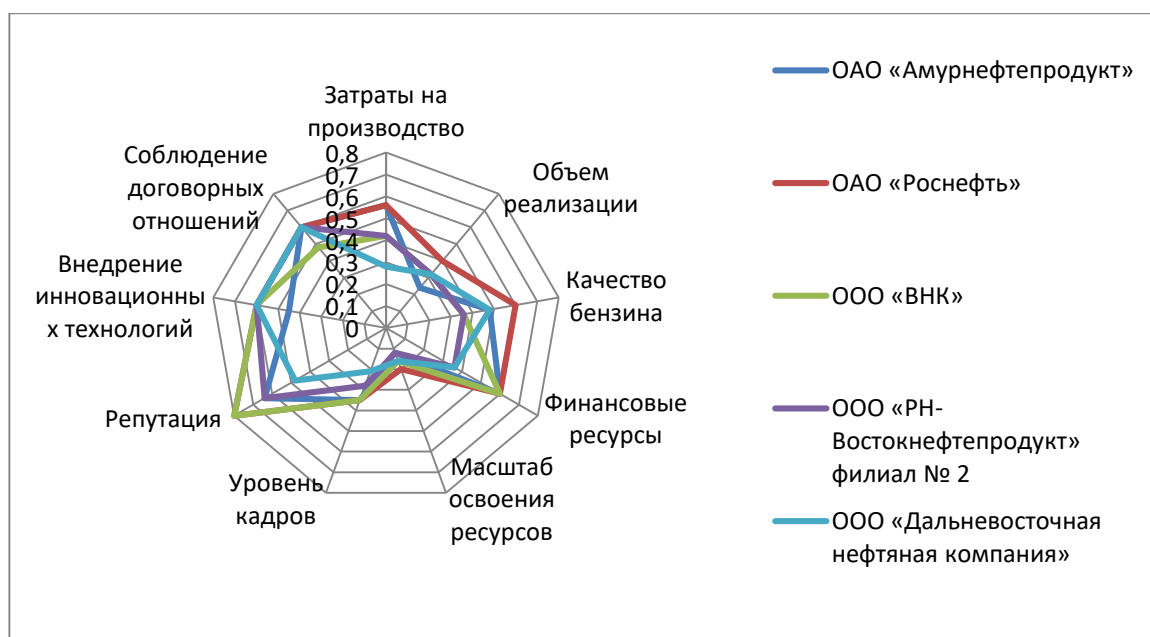


Рисунок 2 – Звезда конкурентоспособности предприятий

Так многоугольник конкурентоспособности предприятий показал, что по девяти показателям, между пятью фирмами-конкурентами, главным конкурентом АО «ННК-Амурнефтепродукт» является ОАО «Роснефть». В результате анализа можно сделать вывод, что АО «ННК-Амурнефтепродукт» уступает другим предприятиям в показателях объемов реализации, качестве нефти и масштабе освоения ресурсов.

В результате анализа внешних факторов представим возможности и угрозы АО «ННК-Амурнефтепродукт».

В таблице 21 приведена матрица SWOT-анализа АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Таблица 21 – SWOT-анализ АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Возможности	Угрозы
1 Увеличение доли рынка, занимаемого компанией. 2 Переход к производству нефтепродуктов светлых фракций, удовлетворяющих стандарту Евро-5. 3 Рост спроса на нефтепродукты светлых фракций. 4. Развитие сети АЗС самообслуживания	1 Конкурентные компании проводят политику модернизации собственных производств. 2 Возможность предпочтения потребителями конкурентной продукции. 3 Предпочтительный выбор потребителем поставщика, находящегося на близком расстоянии. 4 Заинтересованность потребителя в низких ценах на нефтепродукты.
Сильные стороны	Слабые стороны
1 Устойчивое положение на российском рынке нефтепродуктов. 2 Нарастивание объемов производственных мощностей и объемов производства. 3 Наличие испытательной лаборатории. 4 Наличие бонусной программы.	1 Перегрузка производственных мощностей компании. 2 Плохо развитая система АЗС в некоторых районах Амурской области. 3 Рост цен на нефтепродукты светлых фракций. 4. Угроза банкротства из-за снижения покупательского спроса.

Главным преимуществом компании является производство и реализация высокооктановых бензинов, а также наличие собственной аккредитованной испытательной лаборатории.

Наличие крупных конкурентов, с более низкой стоимостью нефтепродуктов ставит под угрозу потери розничных клиентов.

Результаты проведенного анализа будут использованы в дальнейшем при разработке стратегических рекомендаций в целях выработки маркетинговой стратегии предприятия.

После проведенного анализа деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ и выявленных слабых сторон, можно сделать вывод, что предприятие в настоящий момент конкурентоспособно по отношению к своим конкурентам, но имеет возможности для дальнейшего развития.

Для этого необходимо разрабатывать мероприятия, способствующие улучшению маркетинговой стратегии АО «ННК-Амурнефтепродукт» обратить внимание на его стратегию, выработать цели и разработать проект развития .

Компания АО «ННК-Амурнефтепродукт» раньше использовала стратегию конкуренции - дифференциации, которая состоит в том, что компания пытается занять уникальное положение в той или иной индустрии, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей. Таких характеристик или атрибутов может быть один или несколько. Главный атрибут использование мировых передовых технологий.

В этом случае компания, чьи товары или услуги благодаря этим атрибутам удовлетворяют определенные потребности покупателей, позиционирует себя некоторым уникальным образом, и наградой за эту уникальность становится готовность покупателей платить высокие цены за покупаемый товар компании.

АО «ННК-Амурнефтепродукт» определенным образом дифференцировала нефтяные продукты и поддерживала выбранное направление в течение длительного периода, и работала более эффективно, чем в среднем компании данной отрасли на рынке. Так работала компания до 2017 г. пока вела стратегию дифференциации.

АО «ННК-Амурнефтепродукт» выбирая стратегию дифференциации, постоянно находилась в поиске новых способов дифференциации - таких, с помощью которых можно получать прибыли, превосходящую расходы на саму дифференциацию. Таким образом, если компания выбирает в качестве стратегии дифференциацию, она должна стремиться к равенству или приближенному равенству издержек относительно своих конкурентов, сокращая расходы во всех областях, не имеющих прямого отношения к избранному направлению дифференциации. АО «ННК-Амурнефтепродукт» не смогла придерживаться одной стратегии.

На примере конкурентоспособности рассмотрим эффективность стратегии проведенной предприятием ранее.

Параметры конкурентоспособности - это чаще количественные характеристики свойств товара, которые учитывают отраслевые особенности оценки его конкурентоспособности.

Для наглядности продемонстрируем сравнение продукции производимой АО «ННК-Амурнефтепродукт» с продукцией конкурентов, акцентируя внимание на ценности товара. Ценность - способность товара удовлетворить потребности покупателя.

Проведенный анализ отобразим в таблице 4 (где: «+» -параметр выше, чем на нашем предприятии, «-» -ниже)

Рейтинг положения продукции на рынке потребителей АО «ННК-Амурнефтепродукт» представлен в таблице 22.

Таблица 22 - Рейтинг положения продукции на рынке потребителей
АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Наименование	Цена	Качество	Наличие упаковки	Ритмичность поставок в торговые точки	Скидка оптовым покупателям	Соответствие нормам производства	Рекламная активность	Наличие сырьевой базы	Итого
АО «ННК-Амурнефтепродукт»	+	+	+	+	-	+	-	+	6
ОАО «Роснефть»	+	+	+	-	+	+	-	+	6
ООО «ВНК»	+	+	+	+	+	+	+	+	8
ООО «РН-Востокнефтепродукт» филиал № 2	+	+	+	-	+	+	+	+	7
ООО «Дальневосточная нефтяная компания»	+	+	+	-	+	+	+	+	7

Наибольшие показатели конкуренции выявлены у 2 конкурентов: ООО «ВНК» и ООО «РН-Востокнефтепродукт» филиал № 2, ООО «Дальневосточная нефтяная компания», поэтому далее рассматриваем их как самых главных конкурента.

Далее рассмотрим наиболее значимых конкурентов, среди них наиболее значимые:

- 1) ООО «ВНК»;
- 2) ООО «Дальневосточная нефтяная компания».

Основные преимущества АО «ННК-Амурнефтепродукт»:

- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- гарантия на продукцию;
- широкий ассортимент продукции на любой бюджет;
- доставка ряда продукции при покупке на определенную сумму до места назначения поставщика.

Из вышеперечисленных конкурентных преимуществ таких как: индивидуальный подход к каждому клиенту, использование мировых передовых

технологий при производстве. Недостатком компании является отсутствие электронного сайта компании, на котором должна быть представлена продукция компании.

Рассмотрим степень выполнения плана продаж за 2019-2021 гг.

Таблица 23 – Объем продаж по бензину АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Показатель	2019	2020	2021
Объем продаж по бензину по плану, тыс.руб	19740	14293	10902
Объем продаж по факту, тыс.руб	16544	13046	9788
Процент выполнения план, %	84	91,2	88

Представим на рисунке 3 план по продажам по бензину.

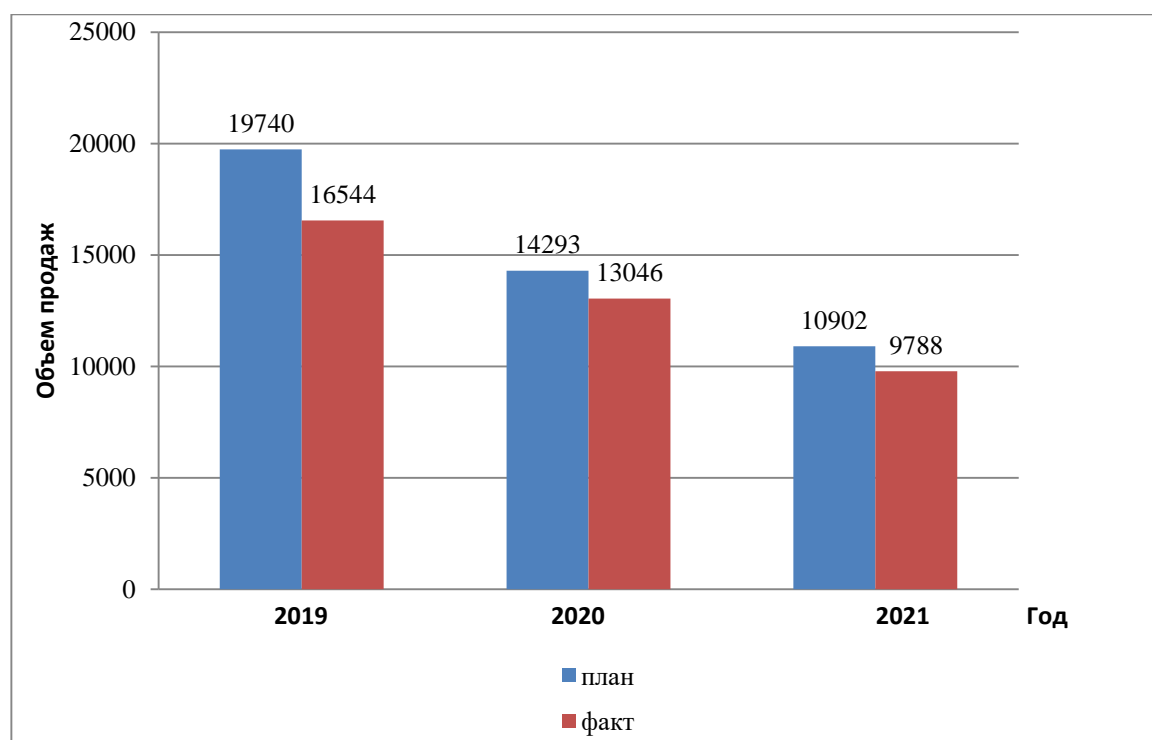


Рисунок 3 – Выполнение плана продаж бензина 2019-2021 гг.

На начало 2019 года, объем продаж бензина АО «ННК-Амурнефтепродукт» по выполнению плана продаж упали, такого низкого показателя ранее зафиксировано не было. Средний уровень квартального выполнения плана продаж падает с каждым годом.

Так как личный план по продажам бензина выполняется несколькими менеджерами, можно сделать вывод, что продавать можно и есть клиенты готовые купить.

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что есть некие причины, которые мешают менеджерам продавать. Одной из веских причин может быть слабая конкурентная позиция, которая влияет на деятельность компании, следовательно, и на работу в компании.

Далее сравним средние цены на некоторые группы товаров с конкурентами.

В таблице 24 представим цены основных конкурентов АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Таблица 24 – Цены на бензин основных конкурентов АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Организация / стоимость	АО «ННК-Амурнефтепродукт»	АО «ДНК»	ООО «ВНК»»	ООО «РН-Востокнефтепродукт» филиал № 2
АИ-92	50,00	49,50	49,20	50,00
АИ-95	52,81	54,00	53,80	54,50
АИ-98	54,54	54,50	56,90	-
Дизельное топливо	58,00	56,50	58,80	58,00

Анализ стоимости основных конкурентов на нефтепродукты показал, что в АО «ННК-Амурнефтепродукт» стоимость по АИ-92 и АИ-98 самая низкая на рынке. По стоимости на дизельное топливо предприятие уступает АО «ДНК». В целом, можно констатировать, что у исследуемого предприятия, несмотря на завышенную стоимость некоторых видов нефтепродуктов, имеется преимущество перед другими АЗС ввиду накопительной системы

скидоч.

Как показывает анализ рынка, цены соответствуют среднерыночным, но цены на товары АО «ДНК» более выгодные, чем у АО «ННК-Амурнефтепродукт». Это говорит, о том, что это один из главных конкурентов компании. Кроме этого, можно предположить, что АО «ДНК» делает наценку на товар меньше.

Деятельность АО «ННК-Амурнефтепродукт» подкосила тяжёлая экономическая ситуация в России, увеличение курса иностранных валют к рублю, санкций и ужесточение законодательных норм, в связи с этим мелкий и средний бизнес начал испытывать трудности в своём развитии и продажах.

В целом, из анализа можно сделать следующий вывод, что компания АО «ННК-Амурнефтепродукт» не занимает лидирующего положения на рынке. Компанию по показателям конкурентоспособности превосходит АО «ДНК».

В 2015-2017 гг. фирма использовала стратегию рыночной ниши, основанную на дифференциации товаров, которая ставит своей целью обеспечение представителей данного рыночного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающих их потребностям и вкусам.

В современных условиях, когда конкуренция становится более жесткой, растут затраты на сырье и нередко снижается качество услуг, компании ищут различные способы и средства для их дифференциации, используя различные стратегии: повышения качества работы персонала; совершенствования физической среды, в которой предоставляется услуга; совершенствования процесса предоставления услуги; разработки имиджа.

Анализ и оценка возможностей и потенциальных угроз АО «ННК-Амурнефтепродукт» показывает объективную необходимость корректировки стратегического направления развития фирмы, поскольку есть риск потерять конкурентные преимущества фирмы по причине роста конкурен-

тов, ограниченного роста целевого сегмента рынка (потенциальных клиентов фирмы), постепенного насыщения рынка товаров с аналогичными потребительскими свойствами.

Проведем анализ рентабельности предприятия для оценки эффективности работы компании (таблица 25).

Таблица 25 - Анализ рентабельности АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2019 – 2021 гг.

Показатели рентабельности	Годы			Абсолютный прирост	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 год к 2019 году	2021 год к 2020 году
Рентабельность продаж. Нормальное значение для данной отрасли: 10% и более.	16,3	18,2	7	1,9	-11,2
Рентабельность собственного капитала (ROE)	9	4	1	-5	-3
Рентабельность активов (ROA)	8,2	3,3	0,8	-4,9	-2,5
Рентабельность продаж по ЕБИТ	28,9	20,4	5	-8,5	-15,4
Рентабельность продаж по чистой прибыли. Нормальное значение для данной отрасли: не менее 5%.	21,9	13,9	2,5	-8	-11,4

Имеет место отрицательная динамика рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за аналогичный период года, предшествующего отчётному, (-11,2 %).

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов к выручке организации, за 2019 год составила 5 %. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось 5 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Рассмотренные показатели предприятия говорят о снижении его платежеспособности и финансовой устойчивости.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ В АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ»

3.1 Инициация проекта

Тип проекта: проект развития

Продолжительность проектной деятельности: среднесрочный (2022-2025 г.)

Целевая группа: клиенты АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Цель проекта: разработать проект развития в АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Мероприятия: внедрение сети АЗС самообслуживания, разработка медиаплана.

Задачи проекта:

- 1) Разработка организационно - управленческого решения, регулирующего внедрение сети АЗС самообслуживания.
- 2) Приведение локальных нормативных актов АО «ННК-Амурнефтепродукт» в соответствие с внедрением инновационной технологии.
- 3) Совершенствование конкурентных преимуществ компании.
- 4) Организация инновационной сети АЗС самообслуживания.

Планируемые результаты:

- 1) Создание современной, конкурентоспособной сети АЗС по Амурской области.
- 2) Увеличение прибыли компании путем внедрения сети самообслуживания, что приведет к экономии на выплату заработной платы сотрудникам.
- 3) Повысить имидж компании путем внедрения передовой инновационной технологии.

Проект по внедрению проекта развития в АО «ННК-Амурнефтепродукт» состоит из нескольких фаз, объединенных в стадии проекта. Они указаны в жизненном цикле проекта в таблице 26.

Таблица 26 – Жизненные циклы проекта развития

Стадия проекта	Фазы проекта	Продолжительность
Инициация	Формирование приказа о внедрении АЗС самообслуживания	01.04.2022- 01.06.2022
Планирование	-Проведение экспертного анализа по изучению вопроса эффективности внедрения проекта;	02.06.2022 -30.06.2022
	- Формирование рабочей группы;	01.07.2022-10.08.2022
	- Анализ действующей системы;	11.08.2022-10.10.2022
	- Анкетирование персонала, анализ исследования;	11.10.2022-20.10.2022
	- Заседание рабочей группы;	30.10.2022
	- Корректировка локальных нормативных актов и других документов;	01.11.2022-30.12.2022
	- Составление плана по организации внедрения АЗС самообслуживания в организации.	01.01.2023-01.02.2023
Исполнение	- Анализ необходимых ресурсов;	02.02.2023-10.03.2023
	-Разработка и утверждение тех. задания;	11.03.2023-20.03.2023
	- Выделение рабочих мест для работников дистанционного наблюдения за АЗС	21.03.2023-20.05.2023
	-Разработка рекламы и сайта сети АЗС самообслуживания;	21.05.2023-20.08.2023
	-Проведение маркетингового исследования на ближайший квартал и состыковка его результатов с общей стратегией фирмы;	21.08.2023-10.10.2023
	- Оценка сопротивления (риск сопротивления равен 0,09);	11.10.2023-01.01.2024
	- Корректировка плана и оптимизация графика работ по проекту ;	02.01.2024-01.02.2024
	-Выявление и оценка возможных рисков по проекту	02.02.2024-01.05.2024
	-Оборудования рабочих мест для работников дистанционного наблюдения за АЗС;	02.05.2024-01.06.2024
	- Покупка и установка оборудования сети АЗС самообслуживания	02.06.2024-01.11.2024
Завершение	Оценка проекта	02.11.2024-31.12.2024
Итого:		32 месяца

Итак, для внедрения сети АЗС самообслуживания понадобится 32 месяца (04.2022 – 12.2024).

Метод «дерева целей» считается одним из наиболее эффективных методов планирования задач. Этот метод включает в себя все общие принципы планирования, простые и лёгкие для изучения. По сути, это граф, отражающий план решения той или иной задачи.

Сверху – генеральная цель («вершина дерева»), в данном случае, это внедрение проекта развития в АО «ННК-Амурнефтепродукт»; далее – подчиненная ей подцель: внедрение сети АЗС самообслуживания, что ведет к подцелям: повышение конкурентоспособности компании, увеличение чистой прибыли, повышения имиджа компании, привлечение большего количества клиентов(рисунок 4).

Подцели должны соответствовать пяти показателям: точность, измеримость, важность, достигаемость, сжатые временные рамки.



Рисунок 4 – Дерево целей АО «ННК-Амурнефтепродукт» по разработке проекта развития

Дерево работ проекта по фазам жизненного цикла представлено на рисунке 5.

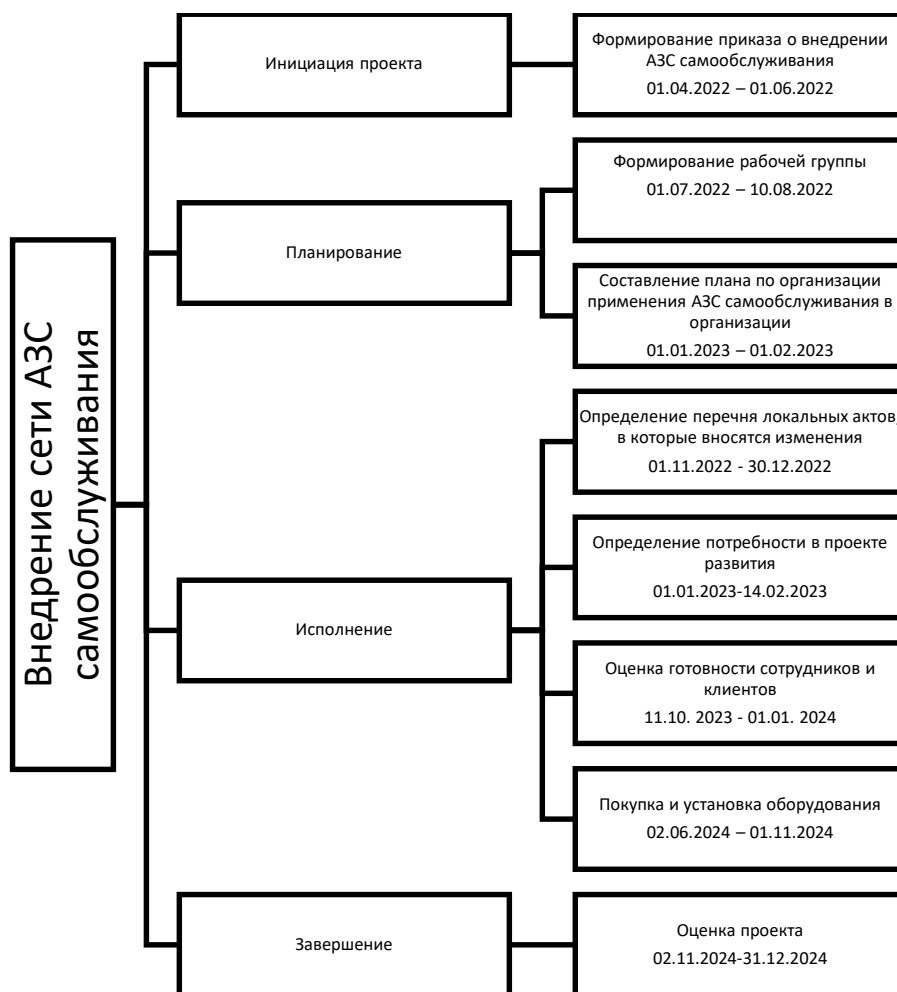


Рисунок 5 – Дерево работ проекта по фазам жизненного цикла

3.2 Формирование команды проекта и коммуникаций

В июле 2022 года будет сформирована рабочая группа, которая занимается принятием решений по вопросам, связанным с внедрением сети АЗС самообслуживания.

Своим приказом руководитель предприятия назначит комиссию из числа работников, которая была ответственна за внедрение проекта развития в организацию. В приказе помимо указания членов комиссии прописаны полномочия каждого из них и сроки выполнения работы. В состав рабочей группы включены сотрудники отдела кадров, экономистов, юристов и топ-менеджеров, а так же специалистов из отдела маркетинга

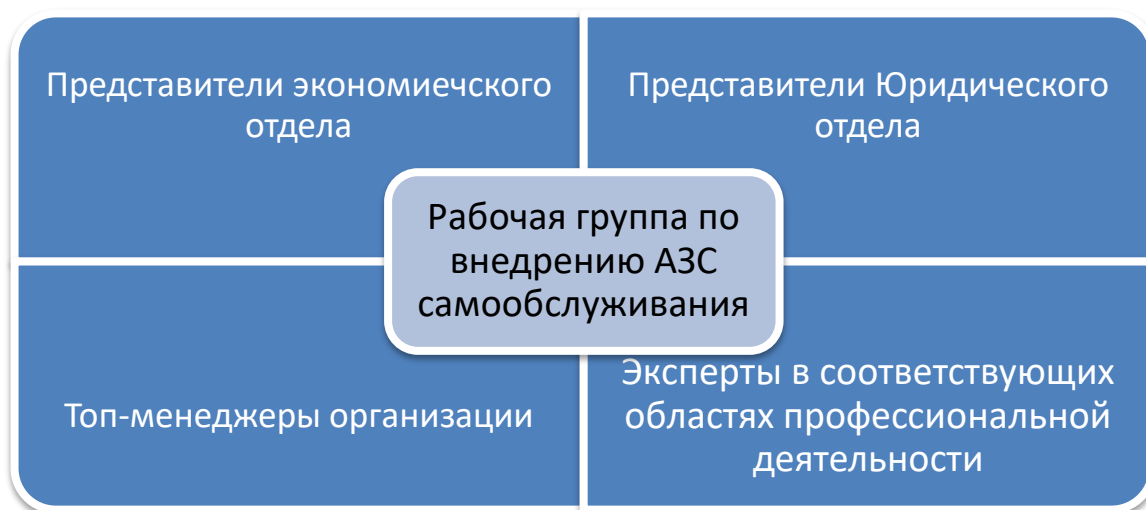


Рисунок 6 – Общий состав рабочей группы по внедрению сети АЗС самообслуживания

Ниже, в таблице 27, приведен подробный состав рабочей группы по внедрению сети АЗС самообслуживания.

Таблица 27 - Состав рабочей группы по внедрению сети АЗС самообслуживания

Председатель	Генеральный директор
Члены комиссии	Начальник управления по работе с инновациями
	Начальник управления правового обеспечения
	Начальник отдела учета экономики и аналитики
	Менеджер
	Ведущий специалист по организации
	Ведущий специалист по маркетингу
Секретарь	Специалист 1 категории по персоналу

Задачи рабочей группы:

- 1) утверждение мероприятий по внедрению и применению инновационной технологии- сети АЗС самообслуживания;
- 2) согласование изменений ЛНА для приведения в соответствие требованиям внедрения инновационных технологий;
- 3) определение соответствия/ несоответствия эффективности данного проекта;

4) проведение маркетинговой аналитики исследования на ближайшее время и сравнение его результатов с общей стратегией фирмы.

Далее представим организационную структуру команды проекта (рисунок 7).

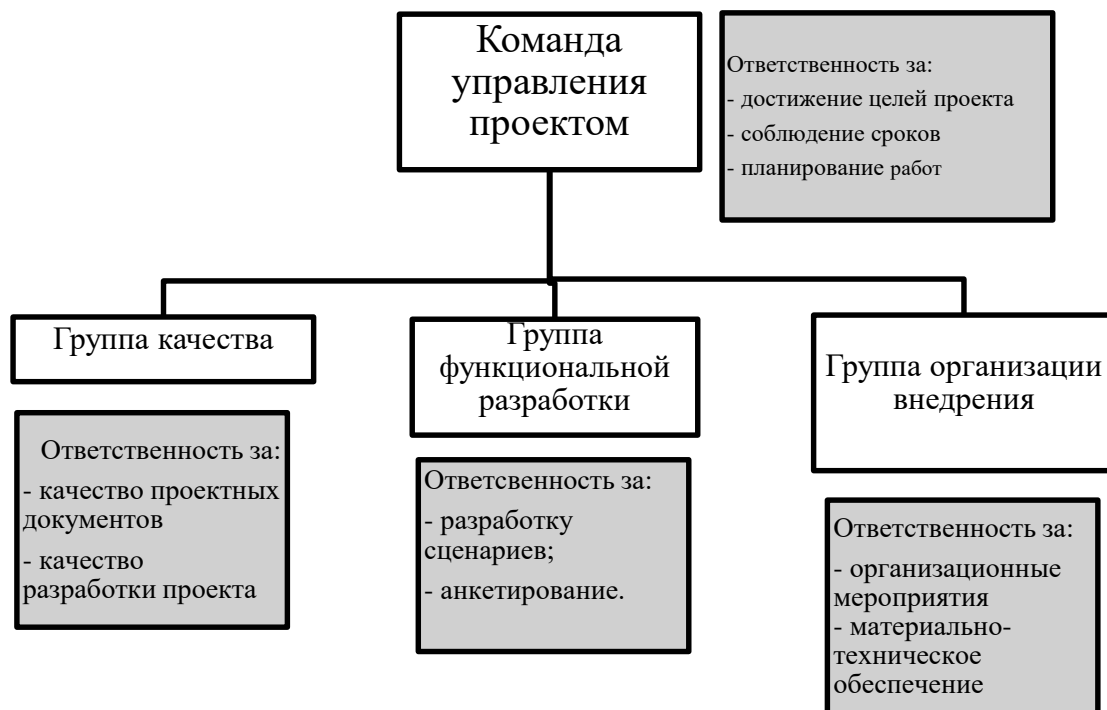


Рисунок 7 – Организационная структура проекта

Команда управления проектом ответственны за достижение целей, соблюдение сроков и планировании работ; группа качества отвечает за качество проектных документов, качество разработки проекта; группа функциональной разработки отвечает за разработку непосредственно сценариев, организацию анкетирования и его проведение; группа организации внедрения несет ответственность за организационные мероприятия, материально-техническое обеспечение.

Делегирование полномочий является неотъемлемой частью роли менеджера, поэтому определение ролей и обязанностей в начале проекта очень

важно. Во избежание путаницы при исполнении задач и процессов используется матрица ответственности. Она представляет собой особый метод определения функциональных областей, ключевых направлений деятельности, критериев принятия управленческих решений, где существуют неясности. Данный метод позволяет описывать решения, которые должны быть осуществлены, прояснять обязательства и обязанности, которые несет каждый участник по отношению к сфере занятости и управленческим решениям. Основные преимущества использования матрицы ответственности заключаются в том, чтобы прояснить разграничение ролей и ответственности каждого работника, повысить результативность деятельности предприятия, а также избежать дубликации выполняемых функций в коллективе. При возникновении спорных ситуаций руководитель процесса может ссылаться на конкретное лицо, отвечающее за цепочку процесса, где возникла ошибка. Таким образом в коллективе устанавливается более открытый метод коммуникации, основывающийся на консультировании и информировании участников процесса. Для формирования матрицы используется кодирование, которое характеризует участие той или иной роли при выполнении задач в процессе:

— "R" Исполнитель (Responsible) – лицо, ответственное за выполнение поставленной задачи;

— "A" Утверждающий (Accountable) - лицо, перед которым производится отчет в полученном результате, имеются полномочия, как принимать, так и отвергать предложения, накладывать на них вето;

— "C" Консультант (Consulted) - лицо, ответственное за консультацию и согласование принимаемых решений;

— "I" Информированный (Informed) – лицо, к которому поступает конечная информация о проделанной работе.

Таблица 28 – Распределение ответственности согласно этапам проекта

Операция	Ответственный											
	Группа качества				Группа функциональной разработки				Группа организации внедрения			
	И1	И2	И3	К	И1	И2	И3	К	И1	И2	И3	К
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Формирование приказа о внедрении АЗС самообслуживания	R	I	A		R	I	A		A	R	I	A
Проведение экспертного анализа по изучению вопроса эффективности внедрения проекта;		A	I			R	C				R	
Формирование рабочей группы;		R		I		R		I	A		R	
Анализ действующей системы;	I		C		I		R		C	I		R
Анкетирование персонала, анализ исследования;	R	A					I	A	C		C	
Заседание рабочей группы;	I	C	I		I	C	R		A	I	C	
Корректировка локальных нормативных актов и других документов;		I		I		I		R		A	I	
Составление плана по организации внедрения АЗС самообслуживания в организации.		I	C		R	R	A			A		I
Анализ необходимых ресурсов;		R	I		A		R			I		C
Разработка и утверждение тех. задания;		R	A	I		R	C	I		I		
Выделение рабочих мест для работников дистанционного наблюдения за АЗС	C	R	A		I	C		I	C			C

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Разработка рекламы и сайта сети АЗС самообслуживания;	I		C	C		R		A	I		I	
Проведение маркетингового исследования на ближайший квартал и состыковка его результатов с общей стратегией фирмы;	I	C		I		A				R	R	C
Оценка сопротивления (риск сопротивления равен 0,09);	C		I		C	R		C		R	A	
Корректировка плана и оптимизация графика работ по проекту ;		I	C		R		A		I	I	C	
Выявление и оценка возможных рисков по проекту	A		R	C	I		R		I			C
Оценка готовности сотрудников и клиентов к внедрению сети АЗС самообслуживания;		I		C		A	A	R	I	C	I	
Покупка и установка оборудования сети АЗС самообслуживания	I	C		I		C		A	R	R		C
Оценка проекта	A		I	C			I	A	R	A		I

Каждая из приведенных групп состоит из трех исполнителей и одного сотрудника, осуществляющего контроль над рабочим процессом рассматриваемой группы. Группа качества отвечала за определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения, оценку проекта; группа функциональной разработки за формирование приказа о внедрении сети АЗС самообслуживания, формирование рабочей группы; группа организации внедрения несет ответственность за составление плана по организации внедрения сети АЗС самообслуживания, проведение маркетингового исследования на ближайший квартал и состыковка его результатов с общей стратегией

фирмы, оценка готовности сотрудников и клиентов к применению инновационной технологии.

Информационная система сопровождения проекта была разработана группой качества для предотвращения рисков и сбоев при реализации запланированных действий. Система состоит из следующих информационных составляющих:

1. Во избежание формирования у работников и клиентов организации стереотипов, их негативного отношения к внедрению сети АЗС самообслуживания необходимо переводить обсуждение темы предстоящих изменений в положительную сторону.

2. В ходе реализации информационного сопровождения необходимо учитывать, как качество подаваемой информации, так и её количество. Излишнее внимание к событию может вызвать раздражение, а затем ослабление интереса к событию, т.е. создать эффект «усталости». Поэтому стратегия информационного сопровождения должна строиться на постепенном повышении интенсивности воздействия.

3. Основные параметры, которые создают информационную систему и способствуют построению эффективных информационных связей. Эти параметры – составляющие системности как принципа, в целом выглядят таким образом:

— полнота. Для целостного и верного представления об информационной картине необходимо обладать всей полнотой информации. Полнота информации позволяет выделять приоритетные зоны интересов, тематики, и другие приоритеты.

— определение приоритетов. Очевидно, что создание системы возможно только тогда, когда известны цели, которых необходимо достичь. Эти коммуникативные задачи должны быть сформулированы и выстроены в приоритетном порядке

— структурирование. Для решения различных задач в области мас-

совой коммуникации очевидно необходимо использование различных каналов. Таким образом, зная состав коммуникативных задач, необходимо сопоставить каждой задаче определенный состав каналов.

— планирование. Системный подход предполагает (на основе определенных задач и соответствующих методов) долговременное и событийное планирование тех или иных мероприятий. Система в целом понимается как состояние, и именно планирование превращает систему в инструмент управления процессами.

3.3 Потребность в ресурсах и разработка бюджета проекта

Для определения полной стоимости проекта необходимо было учесть все используемые в нем ресурсы:

- трудовые ресурсы (рабочая команда);
- машины, оборудование (программное обеспечение, АЗС самообслуживания)
- материалы (канцелярские товары, информационные носители)
- денежные средства;
- информационные ресурсы (кадровая документация, нормативная документация);
- производственные площади (земля под реализацию проекта, рабочий кабинет).
- маркетинговые ресурсы (реклама, щиты)

Планирование ресурсов включало определение необходимых ресурсов и их количества для успешного завершения работ проекта. Этот процесс должен был быть строго скоординирован с определением затрат и конкретной ситуацией²³.

²³ Бадмаев, Е. З. Проектное управление в развитии предприятия / Е. З. Бадмаев // Управление развитием социально-экономических систем регионов : Сборник научных трудов, Улан-Удэ, 01–02 октября 2020 года. – Улан-Удэ: Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2020. – С. 17-23.



Рисунок 8 – Дерево ресурсов проекта по внедрению сети АЗС самообслуживания в АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Ниже определён и представлен перечень статей расходов:

- оплата труда: стоимость контрактных услуг;
- стоимость оборудования;
- затраты на расходуемые материалы;
- рекламные услуги (медиаплан);
- налоги.

Таблица 29 – Стоимость контрактных услуг

Структура команды	Кол-во чел.	Средняя месячная зарплата, тыс.руб.	% рабочего времени, посвященного работе по проекту	Продолжительность работы	Сумма доплаты, тыс. руб.	Требующаяся Сумма, тыс. руб.
Группа функциональной разработки	5	34,1	10 %	32 месяца	3,41	545,6
Группа организации внедрения	5	37,5	15 %	32 месяца	5,63	900
Итого	10				9,04	1445,6

Итак, затраты на дополнительную оплату труда команды проекта составит 1445,6 тыс.руб. за 32 месяца.

Далее проведем расчёт затрат на расходуемые материалы (таблица 30).

Таблица 30 – Затраты на расходуемые материалы

Наименование	Цена	Количество	Итого
Бумага	338	8	2704
Канц. товары			
- ручки	12	20	240
- карандаши	8	15	120
- блокноты	45	15	675
Замена картриджа	700	3	2100
Итого:			5839

Итого на расходуемые материалы понадобится 5839 руб.

Для эффективного продвижения должен использоваться комплекс мероприятий. Исходя из этого, нами было предложено ввести новую должность менеджера по рекламе, который будет заниматься системой продвижения сети самообслуживания.

Цель рекламной кампании предприятия – увеличить объём продаж за счёт привлечения новой клиентуры, достигнуть желаемой степени охвата рынка новым товаром (новое окно)²⁴. Предлагается часть рекламного бюджета направить на реклама развития сети самообслуживания.

Медиаплан АО «ННК-Амурнефтепродукт» на плановый год представлен в таблице 31.

²⁴ Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 174 с.

Таблица 31 – Медиаплан АО «ННК-Амурнефтепродукт» на плановый год

Реклама в СМИ	Наименование	Стоимость за 1 месяц, руб.	Стоимость в квартал, руб.	Стоимость в год,руб
Объявления в прессе	газета Благовещенск	370	1110	4440
	2x2	280	840	3360
	Квартал	430	1290	5160
	Городок	500	1500	6000
Телереклама	На местном канале СТС	5000	15000	60000
Радиореклама, руб.	Радио 105,4 FM	1200	3600	14400
Наружная реклама	В виде щита в городе Благовещенске	9160	27500	109 920
Итого		13620	40840	163 440

По итогам составленного медиаплана было выявлено, что в год компания потратит на объявления в прессе, телерекламу, радиорекламу и наружную рекламу – 163 440 руб.

Стоимость АЗС самообслуживания. По данным компании «ПЗРМ», стоимость автоматической АЗС составляет 5 млн. руб. На весь парк АЗС, которые предлагается заменять, вложения составят – 100 млн. руб.

Примем расходы на обслуживание автоматических АЗС, связанные с обеспечением их функционирования, в размере 5 % от их стоимости, что составит – 7 млн. руб.

В таблице 32 подведем итоговую смету затрат, включая налог в размере 2,2% в начале срока и монтажные работы в размере 40 % от стоимости оборудования.

Таблица 32 - Общие затраты на реализацию проекта развития АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Наименование статей расходов	Сумма расходов, руб.	Количество, ед.	Итого
Оборудование сети АЗС	5 000 000	20	100 000 000
Монтажные работы, доставка, установка	2 000 000	20	40 000 000
Сервисное обслуживание в течении года	350 000	20	7 000 000
Налог	-	-	3 080 000
Оплата контрактных услуг	144 560	10	1 445 600
Маркетинг	163 440	-	163 440
Расходуемые материалы	-	-	5 839
Итого:			151 694 879

В таблице представлены общие затраты на проект.

—доплата к заработной плате – 1 445 600 руб.

— стоимость оборудования (с доставкой, установкой, монтажными работами) – 140 000 000 руб.

—сервисное обслуживание в течении года – 7 000 000 руб.

—налог – 3 080 000 руб.

—реклама – 163 440 руб.

—расходуемые материалы – 5839 руб.

Итого общие затраты составили 151 694 879 руб.

Финансирование проводилось за счет резервного фонда АО «ННК-Амурнефтепродукт».

3.4 Календарный план проекта

Для определения времени осуществления мероприятий, направленных на достижение целей проекта, и для установления взаимосвязей между ними по временному параметру с учётом наиболее рискованных событий, составляется календарный план проекта.

Согласно расчетам экономистов и аналитиков компании, для реализации данного проекта без дополнительных финансовых потерь был установлен срок реализации - до 01. 2025 г .

С помощью жизненного цикла проекта были рассчитаны сроки каждого этапа внедрения системы АЗС самообслуживания. Работы по проекту в жизненном цикле начинаются с 04.2022 и заканчиваются в 12.2024. Составим календарный график работ по проекту.

Таблица 33 – Календарный план проекта

	Этап	Сроки реализации											
		2 кв 22	3 кв 22	4 кв 22	1 кв 23	2 кв 23	3 кв 23	4 кв 23	1 кв 24	2 кв 24	3 кв 24	4 кв 24	
Инициация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Инициация	Формирование приказа о внедрении АЗС самообслуживания	■											
Планирование	Проведение экспертного анализа по изучению вопроса эффективности внедрения проекта;		■										
	Формирование рабочей группы;			■									
	Анализ действующей системы;			■	■								
	Анкетирование персонала, анализ исследования;				■								
	Заседание рабочей группы;				■								
	Корректировка локальных нормативных актов и других документов;				■								
	Составление плана по организации внедрения АЗС самообслуживания в организации.					■							
Ис	Анализ необходимых ресурсов;					■							

Продолжение таблицы 33

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	
Исполнение	Разработка и утверждение тех. задания;					■								
	Выделение рабочих мест для работников дистанционного наблюдения за АЗС						■							
	Разработка рекламы и сайта сети АЗС самообслуживания;						■	■						
	Проведение маркетингового исследования на ближайший квартал и состыковка его результатов с общей стратегией фирмы;							■						
	Оценка сопротивления (риск сопротивления равен 0,09);								■					
	Корректировка плана и оптимизация графика работ по проекту ;									■				
	Выявление и оценка возможных рисков по проекту										■	■		
	Оценка готовности сотрудников и клиентов к внедрению сети АЗС самообслуживания;											■		
	Покупка и установка оборудования сети АЗС самообслуживания												■	■
	Оценка проекта													■
Завершение														

Итак, календарный план проекта включает в себя несколько этапов с 04.2022 по 12.2024.

Далее составим оперативный план проекта. Это план работ, мероприятий, задач, поручений, реализуемый сотрудниками в рамках календарного месяца. В конце текущего месяца уточняется оперативный план на следующий месяц. В нашем случае это план проекта по внедрению сети АЗС самообслуживания.

Таблица 34 – План проекта по контрольным точкам

№ п/п	Наименование контрольной точки	Срок	Документ и (или) результат	Ответственный исполнитель контрольной точки	Уровень контроля*
1	2	3	4	5	6
Организационные мероприятия по проекту					
1.	Формирование приказа о внедрении АЗС самообслуживания	01.04.2022 - 01.06.2022	Приказ	Руководитель	*****
2.	Проведение экспертного анализа по изучению вопроса эффективности внедрения проекта;	02.06.2022 - 30.06.2022	Получение информации о результатах анализа	Руководитель отдела кадров	*
3.	Формирование рабочей группы;	01.07.2022 - 10.08.2022	Приказ о составе группы	Руководитель	***
4.	Анализ действующей системы;	11.08.2022 - 10.10.2022	Получение информации о действующей системе	Рабочая группа	*
5.	Анкетирование персонала, анализ исследования;	11.10.2022 - 20.10.2022	Результаты анкетирования персонала	Рабочая группа	*
6.	Заседание рабочей группы;	30.10.2022	Разрешение вопросов по проекту	Руководитель	**
Этапы внедрения сети АЗС самообслуживания					

Продолжение таблицы 34

1	2	3	4	5	6
1.	Формирование приказа о внедрении АЗС самообслуживания	01.04.2022-01.06.2022	Приказ	Руководитель	*****
2.	Проведение экспертного анализа по изучению вопроса эффективности внедрения проекта;	02.06.2022 - 30.06.2022	Получение информации о результатах анализа	Руководитель отдела кадров	*
3.	Формирование рабочей группы;	01.07.2022-10.08.2022	Приказ о составе группы	Руководитель	***
4.	Анализ действующей системы;	11.08.2022-10.10.2022	Получение информации о действующей системе	Рабочая группа	*
5.	Анкетирование персонала, анализ исследования;	11.10.2022-20.10.2022	Результаты анкетирования персонала	Рабочая группа	*
6.	Заседание рабочей группы;	30.10.2022	Разрешение вопросов по проекту	Руководитель	**
7.	Корректировка локальных нормативных актов и других документов;	01.11.2022-30.12.2022	Скорректированные локальные нормативные акты и иные документы	Рабочая группа	*
8.	Составление плана по организации внедрения АЗС самообслуживания в организации.	01.01.2023-01.02.2023	План организации проекта	Рабочая группа	*****
9.	Анализ необходимых ресурсов;	02.02.2023-10.03.2023	Расчет необходимых ресурсов	Координатор группы качества	**
10.	Разработка и утверждение тех. задания;	11.03.2023-20.03.2023	Утвержденное тех. Задание	Координатор группы организации	***

Продолжение таблицы 34

1	2	3	4	5	6
11.	Выделение рабочих мест для работников дистанционного наблюдения за АЗС	21.03.2023-20.05.2023	Рабочие места дистанционного наблюдения за АЗС самообслуживания	Координатор группы организации	****
12.	Разработка рекламы и сайта сети АЗС самообслуживания;	21.05.2023-20.08.2023	Маркетинговый план и электронный сайт сети АЗС самообслуживания	Руководитель отдела маркетинга	***
13.	Проведение маркетингового исследования на ближайший квартал и состыковка его результатов с общей стратегией фирмы;	21.08.2023-10.10.2023	Маркетинговое исследование	Руководитель отдела маркетинга	***
14.	Оценка сопротивления (риск сопротивления равен 0,09);	11.10.2023-01.01.2024	Риск сопротивления равен 0,09	Руководитель отдела кадров	**
15.	Корректировка плана и оптимизация графика работ по проекту;	02.01.2024-01.02.2024	Скорректированный план и оптимизированный график работ по проекту	Координатор группы организации	****
16.	Выявление и оценка возможных рисков по проекту	02.02.2024-01.05.2024	Выявленные риски	Координатор группы качества	***
17.	Оценка готовности сотрудников и клиентов к внедрению сети АЗС самообслуживания;	02.05.2024-01.06.2024	График работ по проекту	Руководитель отдела кадров	**
18.	Покупка и установка оборудования сети АЗС самообслуживания	02.06.2024-01.11.2024	Установленное оборудование сети АЗС самообслуживания	Координатор группы организации	*****
19.	Оценка проекта	02.11.2024-31.12.2024	Отчет о результатах внедрения проекта	Координатор группы качества	***

* – балл уровня контроля от 1 до 5.

Как было сказано выше, экономисты и аналитики компании определили срок внедрения проекта развития без финансовых потерь – до 01. 2025 года. Чтобы уложиться в сроки, необходимо искать возможности выполнения проекта в кратчайшие сроки в полном объеме. С этой задачей поможет справиться метод сетевого планирования.

Сетевое планирование — метод анализа сроков (ранних и поздних) начала и окончания нереализованных частей проекта, позволяет увязать выполнение различных работ и процессов во времени, получив прогноз общей продолжительности реализации всего проекта.

С помощью сетевой модели системно и масштабно представим весь ход работ, процесс его осуществления, а также необходимые ресурсы.

Работы для осуществления поставленной задачи были представлены в таблице 35. Сейчас необходимо в соответствии с данным перечнем работ провести сетевое планирование процесса внедрения сети АЗС самообслуживания для АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Для начала укажем наименования работ и затраты времени на их проведение:

- А - Приказ о внедрении сети АЗС самообслуживания;
- В - Формирование рабочей группы;
- С - Составление плана по организации внедрения сети АЗС самообслуживания;
- Д - Определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения в связи с использованием инновационной технологии;
- Е - Определение потребности в проекте развития, в частности – внедрения сети АЗС самообслуживания ;
- Ф – Оценка рисков;
- Г – Организация сети АЗС самообслуживания;
- Н - Оценка проекта.

Таблица 35 – Исходные данные для построения сетевого графа

Наименование работы	Предшествующие работы	Время, мес.	Количество человек
А - Приказ о внедрении сети АЗС самообслуживания	-	2	2
В – Формирование рабочей группы	-	1	3
С - Составление плана по организации внедрения сети АЗС самообслуживания	В	6	5
Д - Определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения	А, В	8	2
Е - Определение потребности в проекте развития	Д	5	4
Ф – Оценка рисков	Е	9	2
Г – Организация сети АЗС самообслуживания	Е	12	4
Н – Оценка проекта	Г	5	5

Сетевой граф и расчет ранних и поздних сроков начала/окончания работы представлен на рисунке 9.

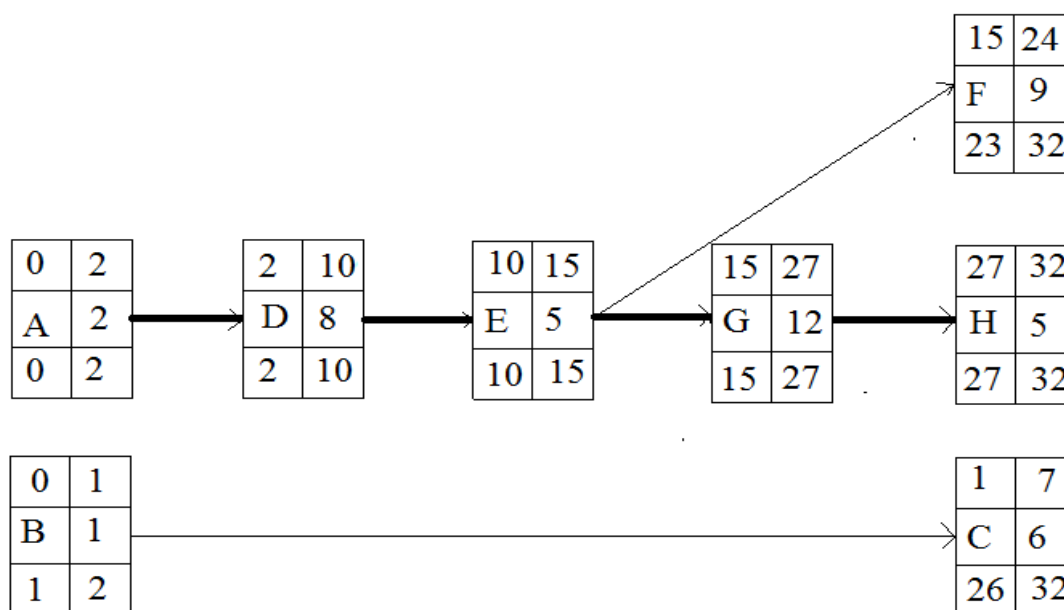


Рисунок 9 - Сетевой граф проекта

По сетевому графу можно сделать вывод, что срок завершения работы равен 32 месяцам. У работ В(Формирование рабочей группы) С (Составление плана по организации внедрения сети АЗС самообслуживания) и F (оценка рисков) имеется резерв 1, 25 и 8 соответственно. Критический путь ярко выделен линией (А-Д-Е-Г-Н), это наиболее продолжительный полный путь в сетевом графике. Критическими также называются работы и события

расположенные на этом пути. Работы этого пути определяют общий цикл завершения всего комплекса работ, планируемых при помощи сетевого графика. И для сокращения продолжительности реализации управленческого решения необходимо в первую очередь сокращать продолжительность работ, лежащих на критическом пути.

Чтобы сократить продолжительность работы А (Приказ о внедрении сети АЗС самообслуживания) необходимо назначить ответственные лица, которые будут оформлять приказ, контролировать его правильное оформление и следить за выполнением данной работы в минимальный срок. Продолжительность работ D (Определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения) и E (Определение потребности в проекте развития) помогут сократить подробная информация о требованиях внедрения инновационных технологий в структуру организации и изучение опыта внедрения сети АЗС самообслуживания на предприятиях мирового уровня. Работа G (Организация сети АЗС самообслуживания) имеет наибольший срок реализации, но тем не менее, сократить её продолжительность возможно. Нужно на конкретные группы работников по сферам/должностям назначить ответственное лицо, которое будет определять для каждого работника план обучения и осуществлять его. Работа H (Оценка проекта) может занять меньшее количество времени, если рабочая группа проекта и все ответственные лица предоставят свои результаты о проделанной работе, и на общем заседании оценят эффективность и качество проекта.

Также одним из наиболее распространенных способов наглядного представления механизма реализации управленческого решения во времени является линейный или ленточный календарный график – Диаграмма Ганта.

Диаграмма Ганта – горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами.

Для рассматриваемой ситуации ее можно представить следующим образом:

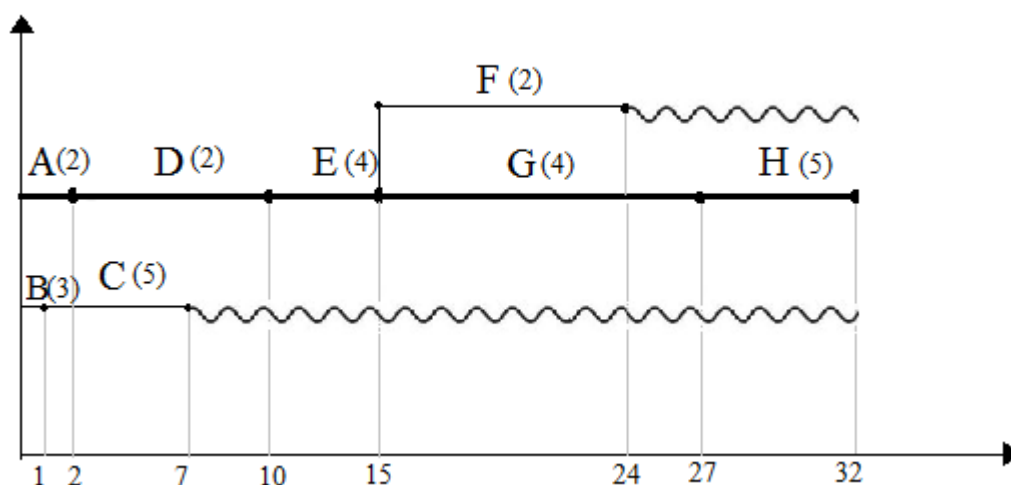


Рисунок 10 – Диаграмма Ганта

На графике Ганта отражен критический путь (A-D-E-G-H) и наглядно изображены временные отрезки, за которые должна быть выполнена работа. Приказ о внедрении сети АЗС самообслуживания (работа А) будет оформляться в течении двух месяцев, формирование рабочей группы (работа В) длится около одного месяца. Составление плана по организации внедрения сети АЗС самообслуживания (С) будет следовать после работы В и длиться 6 месяцев. Определение перечня локальных актов, в которые вносятся изменения (D) будет идти после работ А и В и длиться 8 месяцев, что в совокупности с работой А составит уже 10 месяцев. Определение потребности в проекте развития (Е) следует за работой D и в совокупности работы А-D-E составляют 15 месяцев. Оценка рисков (F), организация сети АЗС самообслуживания (G) идут сразу после работы Е, но критический путь будет учитывать работу G, так как она имеет большие затраты времени, чем работа F. Срок работ А-D-E-G составит 27 месяцев. Завершающая работа оценка проекта (H) следует после работы G и составляет 5 месяцев. Она в конечном итоге завершает критический путь, который по времени составляет 32 месяца.

Кроме того, на графике видно количество времени, на которое можно задержать выполнение задачи, чтобы она не пересеклась с другой - резерв времени.

Работа В (Формирование рабочей группы) имеет резерв 1 месяц, работа С (Составление плана по организации внедрения сети АЗС самообслуживания) – 25 месяцев, работа F (Оценка рисков) – 8 месяцев.

Резервы вышеуказанных работ могут быть использованы как запас времени в ситуации, когда есть риск задержки относительно календарного плана. Исполнитель группы функциональной разработки при отставании от календарного графика может отложить работу С (Составление плана по организации внедрения сети АЗС самообслуживания) на срок не более 25 месяцев, чтобы уделить внимание более срочным работам из критического пути. Исполнитель группы организации обучения в такой же ситуации может резерв работы F (Оценка рисков) использовать в критических работах для того, чтобы выполнить проект в нужные сроки.

С помощью графика Ганта можно правильно спланировать время на реализацию проекта и распределить ресурсы самым рациональным способом.

Чтобы оптимизировать работу и ускорить процесс внедрения сети АЗС самообслуживания, необходимо составить график потребности в ресурсах, с помощью которого будет определено количество работников, необходимых для каждого этапа проекта.

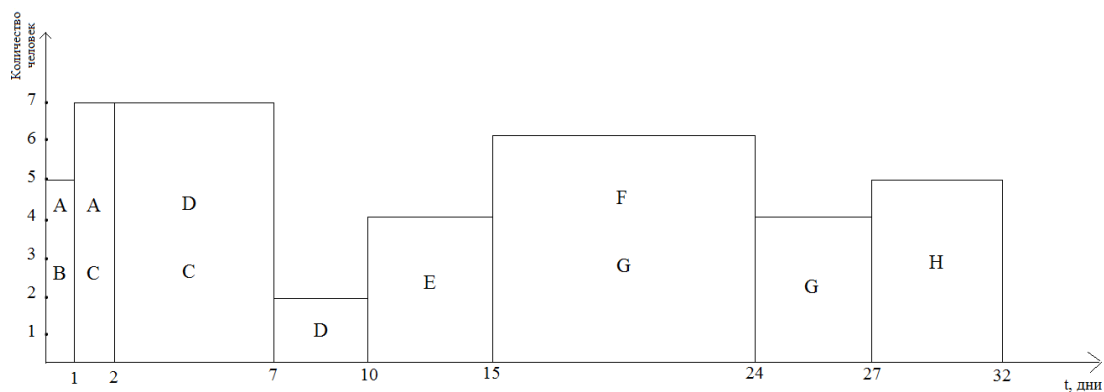


Рисунок 11- График потребности в ресурсах

По данному графику наглядно видны сроки работ и требуемое количество человек в тот или иной период времени.

3.5 Потенциальные риски проекта и меры по сокращению их отрицательного воздействия на проект

При принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска необходимо проводить анализ и оценку рисков. Риски могут быть различны по источнику, сроку и обстоятельствам появления и, соответственно, по методам анализа и оценки. Оценкой рисков принято называть систематическую работу по отслеживанию факторов и разновидностей риска, а также их количественная оценка. То есть принцип оценки рисков предполагает взаимосвязь двух показателей – количественного и качественного.

Рассмотрены риски для проекта внедрения сети АЗС самообслуживания:

- 1) Риск налета вандалов, что приведет к порче дорогостоящего оборудования и ставит под удар секретную информацию компании.
- 2) Временной риск. Сеть АЗС самообслуживания будет запущена позже запланированного срока, что приведет к финансовым потерям, а также к «отставанию» от предприятий-конкурентов.
- 3) Финансовый риск. Затраты предприятия не должны превышать 200 млн. руб.
- 4) Возможный риск сопротивления персонала.
- 5) Риск непонимания необходимости внедрения данного проекта среди клиентов.

Существуют количественные и качественные последствия рисков. Количественные последствия заключаются в численном определении размеров отдельных рисков и общехозяйственного риска для предприятия в целом. Качественные последствия рисков позволяют выявить и идентифицировать возможные виды рисков, определить и описать причины и факторы, влияющие на уровень тяжести данного вида риска.

Для начала представим качественные последствия данных рисков:

1) Риск налета вандалов препятствует повышению эффективности и качеству работы компании.

2) Временной риск влечет за собой отставание от конкурентных преимуществ в развитии предприятий-конкурентов, что плохо скажется на имидже компании. Кроме того для АО «ННК-Амурнефтепродукт» очень важно уложиться в установленный срок, так как несоблюдение сроков ведет к большим фин. потерям.

3) Качественным последствием финансового риска является несоответствие планируемых затрат реальным, что также свидетельствует о нарушении бюджета предприятия и планов руководства. Затраты не должны превышать 200 млн. руб.

4) Возможный риск сопротивления персонала влечет за собой неблагоприятные отношения работников с руководством, а также появление негативных настроений в коллективе.

5) Риск непонимания необходимости внедрения данной системы может также отрицательно повлиять на атмосферу в коллективе, а так же отрицательно настроить «постоянных» клиентов комп.

Количественные последствия:

1) Финансовый риск. Денежных средств, которые были выделены на внедрение инновационной сети АЗС, может не хватить. Затраты могут превышать 200 млн. руб., что повлечет за собой убыток денежных средств предприятия.

2) Временной риск. Сеть АЗС самообслуживания будет запущена позже запланированного срока, что приведет к финансовым потерям.

Ранжирование рисков по тяжести последствий (от большего к меньшему) необходимо для определения более значимых рисков. На них стоит обратить особое внимание и рассмотреть всевозможные последствия.

Ранжирование рисков:

1) Временной риск. Сеть АЗС самообслуживания будет запущена позже запланированного срока, что приведет к финансовым потерям.

2) Риск налета вандалов, что приведет к порче дорогостоящего оборудования и ставит под удар секретную информацию компании.

3) Финансовый риск. Затраты предприятия не должны превышать 200 млн. руб.

4) Возможный риск сопротивления персонала новой системе АЗС самообслуживания.

5) Риск непонимания среди клиентов необходимости внедрения данной системы.

Классификация рисков означает систематизацию множества рисков на основании каких-то признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия.

Идентификация каждого из указанных для данной ситуации рисков по принятым для классификации критериям выполнена и представлена ниже:

1) Риск налета вандалов, что приведет к порче дорогостоящего оборудования и ставит под удар секретную информацию компании.

— По сфере возникновения: внутренний;

— По уровню принятия решения: глобальный;

— По продолжительности действия: кратковременный;

— По степени воздействия: критический;

— По характеру последствий: чистый;

— По виду потерь: потеря денег (может также и потеря времени)

— По субъектам: для отдельного проекта;

— По сфере деятельности: технологический .

2) Временной риск. Сеть АЗС самообслуживания не будет внедрена в срок, определенный как до 2025 года.

— По сфере возникновения: внутренний;

- По уровню принятия решения: глобальный;
- По продолжительности действия: кратковременный;
- По степени воздействия: критический;
- По характеру последствий: чистый;
- По виду потерь: потеря времени и денег;
- По субъектам: для отдельного проекта;
- По сфере деятельности: финансовый.

3) Финансовый риск. Затраты предприятия не должны превышать 200 млн. руб.

- По сфере возникновения: внутренний;
- По уровню принятия решения: локальный;
- По продолжительности действия: кратковременный;
- По степени воздействия: допустимый;
- По характеру последствий: чистый;
- По виду потерь: потеря денег;
- По субъектам: для отдельного проекта;
- По сфере деятельности: финансовый.

4) Возможный риск сопротивления персонала

- По сфере возникновения: внутренний;
- По уровню принятия решения: локальный;
- По продолжительности действия: кратковременный;
- По степени воздействия: допустимый;
- По характеру последствий: чистый;
- По виду потерь: потеря времени;
- По субъектам: для отдельного проекта;
- По сфере деятельности: социальный.

5) Риск непонимания необходимости внедрения данной системы среди клиентов.

- По сфере возникновения: внешний;

- По уровню принятия решения: локальный;
- По продолжительности действия: кратковременный;
- По степени воздействия: допустимый;
- По характеру последствий: чистый;
- По виду потерь: потеря времени;
- По субъектам: для отдельного проекта;
- По сфере деятельности: социальный.

На основании классификации, представленной выше, можно объединить риски в отдельные подгруппы по сфере деятельности. Результат представлен в виде диаграммы Исикавы.

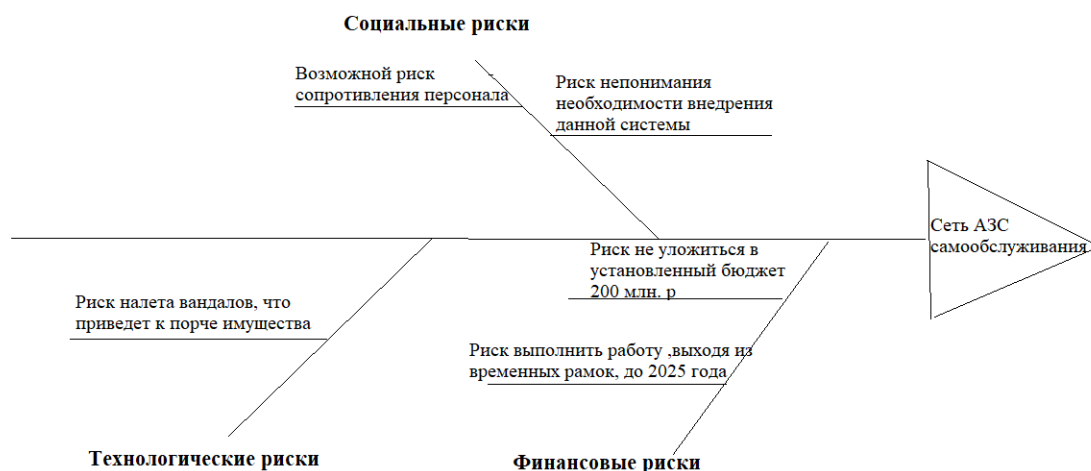


Рисунок 12- Диаграмма рисков проекта внедрения сети АЗС самообслуживания в АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Оценку потенциальных рисков проекта проведем на основе метода взвешенных критериев. Зададим каждому критерию вес. Чем выше степень соответствия альтернативы критериям, тем выше оценка. Оценка 0 ставится там, где степень соответствия альтернативы критерию минимальна, оценка 5 – максимальное соответствие.

Таблица 36 – Оценка рисков проекта развития

Критерий оценивания риска	Риски											
	r_i	α_i	Риск не уложиться в срок до 2025 года		Риск преувеличения уровня минимальных затрат		Риск порчи имущества		Риск сопротивления		Риск непонимания необходимости среди клиентов	
			β	$\alpha_i\beta$	β	$\alpha_i\beta$	β	$\alpha_i\beta$	β	$\alpha_i\beta$	β	$\alpha_i\beta$
1) Вероятность происхождения	3	0,16	5	0,88	4	0,64	5	0,8	3	0,48	4	0,64
2) Масштаб последствий	2	0,33	5	1,65	3	0,99	4	1,32	4	1,32	3	0,99
3) Масштаб влияния	1	0,5	5	2,5	3	1,5	5	2,5	4	2	3	1,5
Итого:		1		5,03		3,13		4,62		3,8		3,13

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что самый серьезный и влиятельный риск – временной. То есть проект должен быть обязательно завершен в срок, определенный как до 2025 года. Кроме того, риск налета вандалов, что приведет к порче имущества- достаточно велик.

К методам, обеспечивающим отдельную оценку уровня риска, относится дисперсия, которая представляет собой средневзвешенное из квадратов отклонений действительных результатов потраченного времени на реализацию решения от среднего ожидаемого. Вариация вероятностного распределения может быть измерена при помощи среднего квадратического отклонения или дисперсии дискретной случайной величины.

Дисперсия рассчитывается по формуле:

$$\sigma^2 = \left(\frac{|b-a|}{6}\right)^2, \quad (1)$$

где b – максимальное время, затраченное на выполнение работы;

a – минимальное время, затраченное на выполнение работы.

Далее рассчитаем среднеквадратическое отклонение - показатель рассеивания значений случайной величины относительно её математического ожидания. Чем больше величина стандартного отклонения, тем больше разброс ожидаемого результата, а, следовательно, тем выше риск анализируемого решения. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}. \quad (2)$$

Дисперсия характеризует абсолютную колеблемость частоты риска, а относительную степень колеблемости показывает коэффициент вариации, который рассчитывается по формуле:

$$V = \frac{\delta}{\bar{x}} * 100\%, \quad (3)$$

где V – коэффициент вариации;

δ – среднее квадратическое отклонение;

\bar{x} – среднее ожидаемое значение риска.

Коэффициент вариации может изменяться от 1 до 100%.

Чем выше коэффициент вариации, тем сильнее колеблемость.

Установлена следующая качественная оценка различных значений коэффициента вариации:

- до 10% – слабая колеблемость риска;
- 10–25% – средняя, умеренная колеблемость риска;
- более 25% – высокая колеблемость риска.

Итак, с помощью таблицы 37 рассчитаем вышеприведенные показатели для оценки риска выбранного управленческого решения.

Таблица 37 - Вспомогательная таблица для определения статистических показателей

Наименование работы	Оптимистичный сценарий (a)	Наиболее вероятный сценарий	Пессимистичный сценарий (b)	$(\frac{ b - a }{6})^2$
A	2	2	2	0
B	1	1	1	0
C	6	6	7	0,03
D	8	9	10	0,11
E	5	10	15	2,78
F	9	15	24	9
G	12	15	27	6,25
H	5	27	32	20,25

Дисперсия будет равна:

$$\sigma^2 = 0,11 + 2,78 + 6,25 + 20,25 = 29,39$$

Среднеквадратическое отклонение:

$$\sigma = \sqrt{29,39} = 5,42$$

Коэффициент вариации составил:

$$V = \frac{5,42}{32} * 100\% = 16,9\%$$

Из значения дисперсии видно, что средний квадрат отклонения риска выбранного управленческого решения от среднего риска всех управленческих решений составляет примерно 29,39.

Коэффициент вариации, равный 16,9, свидетельствует об умеренной изменчивости риска.

Для характеристики распределения социально-экономических явлений наиболее часто используется так называемое нормальное распределение. Для этого необходимо построить соответствующий график, на котором наглядно будет представлена доля риска.

Для начала составим вспомогательную таблицу, среднее значение времени на реализацию выбранного управленческого решения возьмем из графика Ганта, оно составит 32 месяца (приблизительно 2,7 года).

Количество стандартных отклонений на определенном интервале времени рассчитывается по формуле:

$$Z = \frac{|\bar{t} - t_i|}{\delta}, \quad (4)$$

где \bar{t} - среднее значение времени;

t_i - рассматриваемое значение времени;

δ - среднее квадратическое отклонение.

Вероятность такого количества отклонений $P(Z)$ определяется по таблице вероятностей нормального распределения.

Таблица 38 - Вспомогательная таблица нормального распределения рисков

t_i	Z	P(Z)	Риск, %
24	1,48	0,9306	93,06
25	1,30	0,9032	90,32
26	1,11	0,8665	86,65
27	0,93	0,8238	82,38
28	0,74	0,7704	77,04
29	0,56	0,7123	71,23
30	0,37	0,6443	64,43
31	0,19	0,5753	57,53
32	0	0,5	50
33	0,19	0,5753	42,47
34	0,37	0,6443	35,57
35	0,56	0,7123	28,77
36	0,74	0,7704	22,96
37	0,93	0,8238	17,62
38	1,11	0,8665	13,35
39	1,30	0,9032	9,68
40	1,48	0,9306	6,94

В интервал от 10 до 15% вошла величина риска, равная 13,35%, которой соответствует значение времени 38 месяцев. Таким образом, для реализации данного управленческого решения следует установить срок 38 месяцев, а не 32, как было предположено ранее.

На графике нормального распределения рисков выделена доля, занимаемая риском невыполнения проекта в расчетные сроки равная 13,35%.

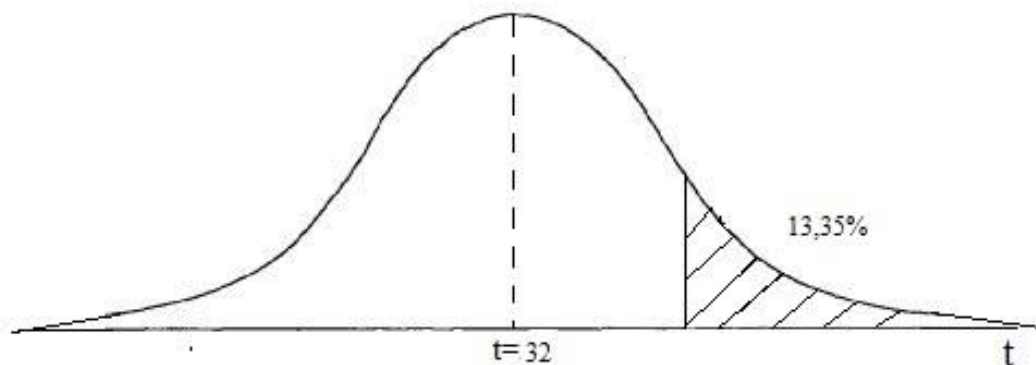


Рисунок 13 - График нормального распределения рисков невыполнения проекта в расчетный срок

Таким образом, в этом разделе были выявлены риски по проекту и определены их качественные и количественные последствия. Кроме того, мы провели классификацию рисков и с помощью диаграммы Исикавы объединили их в отдельные группы. Используя метод взвешенных критериев, было определено, что самые серьезные и влиятельные риски – временной и технологической. Доля риска невыполнения проекта в расчетный срок была выявлена с помощью графика нормального распределения, и она составила 13,35%.

3.6 Оценка эффективности разработанного проекта

В деятельности компании необходимым условием эффективного функционирования является баланс интересов всех участников бизнеса. При общей заинтересованности каждый из них имеет свой интерес, который необходимо уважать и учитывать другим его участникам. Эффективность в данном случае по уровню её разработки относится к уровню управления компании.

Дадим оценку экономической эффективности предлагаемого мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности в рамках проекта развития АО НК-Амурнефтепродукт: развитие сети АЗС самообслуживания;

Рассмотрим влияние данного мероприятия на деятельность компании. Как показано выше, на каждую АЗС компании приходится по 6 штатных сотрудников, с учётом сотрудников, которые находятся в отпусках, а также сотрудников, находящихся на больничном и по другим причинам не присутствующих на рабочем месте.

С учётом определённого выше количества работников АЗС (кассиров), которое составляет 366 чел., определим затраты на их содержание. По данным Амурстата, в 2021 году средняя заработная плата в Амурской области составила 42315,3 руб. в месяц.

Тогда, в годовом исчислении сумма затрат на заработную плату составляет в расчёте на одного работника:

$$Zг = 42315,3 \times 12 = 507784 \text{ руб.}$$

На текущий момент начисления на заработную плату составляют 30 % платежей во внебюджетные фонды. Сумма данных платежей составляет:

$$Пвф = 507784 \times 30 \% = 152335 \text{ руб.}$$

Отсюда, в расчёте на одного работника расходы на содержание составят: $Pс = 507784 \times 152335 = 660119$ или 660,1 тыс. руб.

Так как невозможно по социальным причинам перевести весь парк АЗС в режим самообслуживания, примем, что это будут 20 АЗС, в отношении которых есть уверенность в том, что такой подход принесёт результат. Тогда, общее количество работников на таких АЗС составит:

$$P = 20 \times 6 = 120 \text{ чел.}$$

Отсюда, совокупные затраты на заработную плату и начисления на неё составят:

$$ЗП = 120 \times 660,1 = 79212 \text{ тыс. руб. или } 79,2 \text{ млн. руб.}$$

Оценим затраты на данные АЗС. По данным компании «ПЗРМ», стоимость автоматической АЗС составляет 5 млн. руб. Принимая накладные расходы, связанные с доставкой и монтажом оборудования в 40 % от стоимости такой АЗС, получим, что с учётом работ по её установке, её стоимость составит:

$$C_T = 5 \times (100 \% + 40 \%) = 7 \text{ млн. руб.}$$

На весь парк АЗС, которые предлагается заменять, вложения составят:

$$\text{Стобщ} = 7 \times 20 = 140 \text{ млн. руб.}$$

С учётом того, что данное оборудование относится по стоимости к основным средствам, его списание на себестоимость будет осуществляться в течение длительного срока. При этом, ввиду того, что автоматические АЗС в российских условиях не являются распространённым явлением, отсутствует возможность установления для них объективного срока полезной эксплуатации. В этой связи, установим для них минимальный срок эксплуатации, исходя из консервативного подхода, что их функционирование будет относительно недолгим, и потребует замены в течение 5 лет.

С учётом данного обстоятельства получим, что ежегодный объём амортизационных отчислений, которые будут должны начисляться на данные основные средства, составит:

$$A_O = 140/5 = 28 \text{ млн. руб.}$$

Кроме того, на данные суммы будет также начисляться налог на имущество по ставке 2,2%, что составит (максимальная сумма – в начале срока):

$$N_i = 2,2 \% \times 140 = 3,08 \text{ млн. руб.}$$

Примем расходы на обслуживание автоматических АЗС, связанные с обеспечением их функционирования, в размере 5% от их стоимости, что составит:

$$P_p = 140 \times 5 \% = 7 \text{ млн. руб.}$$

Итого, общий объём затрат, связанных с обладанием автоматическими АЗС в АО ННК-Амурнефтепродукт, составит:

$$Z_{\text{общ}} = 28 + 3,08 + 7 = 38,08 \text{ млн. руб.}$$

Не рассматривая накладные расходы, связанные с содержанием персонала, а также расходов, связанных с прочими потребностями в поддержании работоспособности автоматических АЗС, получим, что сокращение расходов по АО «ННК-Амурнефтепродукт» в годовом исчислении составит:

$$\Delta I = 79,20 - 38,08 = 41,12 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом, в данной главе был представлен механизм реализации выбранного решения: распределены обязанности для каждого исполнителя и определены временные рамки всех этапов процесса внедрения сети АЗС самообслуживания. Кроме того, была определена величина возможного риска, которая составила 13,35%, что является небольшим значением. Также была проведена оценка эффективности разработанного проекта. Кроме того, с помощью таблицы оценки эффективности по конкретным критериям определили оценку базового варианта и выбранного решения проблемы, полученные результаты были отражены в лепестковой диаграмме.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объект исследования АО «ННК-Амурнефтепродукт» - это одно из ведущих предприятий своей отрасли в Амурской области.

Цель выпускной квалификационной работы является разработка проекта развития АО «ННК-Амурнефтепродукт» была выполнена.

В соответствии с поставленной целью, были решены следующие задачи:

- изучение теоретических вопросов внедрения проекта развития в организацию;
- изучение современного состояния деятельности и управления проектами в АО «ННК-Амурнефтепродукт»;
- разработка проекта развития в АО «ННК-Амурнефтепродукт».

На сегодняшний момент Амурнефтепродукт осуществляет поставки бензина и владеет крупнейшей сетью АЗС в Амурской области, но при оценке конкурентных преимуществ было выявлено, что компания уступает по некоторым аспектам другим компаниям- конкурентам.

Экономические показатели деятельности Амурнефтепродукт позволяют сделать вывод о том, что в целом эффективность основной деятельности компании имеет тенденцию к снижению, это происходит на фоне снижения таких показателей как выручка, она снизилась на 2, 5 млрд в 2021 году, снизилась так же чистая прибыль и средняя величина активов. Сокращение выручки обусловлено снижением покупательского спроса.

Анализ коэффициентов ликвидности показывает, что предприятие является не ликвидным.

PEST-анализ помог выявить наиболее существенные факторы влияния социальной и экономической среды, это текучесть кадров, которая требует наем новых сотрудников, что приводит к дополнительным затратам, а рост налоговых ставок обусловил повышение стоимости нефтепродуктов.

По показателям Оценки конкурентоспособности можно выделить, что

Амурнефтепродукт имеет меньшую привлекательность, чем Роснефть, ВНК и Дальневосточная нефтяная компания. Это значит, что Амурнефтепродукт не является лидером рынка, кроме того отстает от конкурентов по таким показателям как, затраты на производство, объем реализации, масштаб освоения ресурсов и внедрение инновационных технологий.

В результате анализа внешней и внутренней среды организации было выявлено, что предприятие в настоящий момент конкурентоспособно и имеет как слабые стороны, это Перегрузка производственных мощностей компании, Плохо развитая система АЗС в некоторых районах Амурской области, Рост цен на нефтепродукты светлых фракций, Угроза банкротства из-за снижения покупательского спроса, так и возможности для дальнейшего развитие сети АЗС самообслуживания и внедрение инновационных технологий.

Для этого было необходимо разработать мероприятия, способствующие развитию организации, обратить внимание на его стратегию, выработать цели и разработать проект развития.

Инициация проекта была обусловлена заявкой от предприятия, так как идея инновационных решений достаточно остро стоит перед компанией в данный момент времени.

В качестве мероприятия проекта развития было предложено внедрение инновационной сети АЗС самообслуживания.

Дерево работ по фазам жизненного цикла проекта, сетевой граф и диаграмма Ганта показали, что проект имеет резервы времени и в целом занимает 32 месяца.

В состав рабочей группы вошли сотрудники отдела кадров, экономисты, юристы и топ-менеджеры, а так же специалисты из отдела маркетинга.

На этапе оценки потребности в ресурсах был разработан медиаплан, оценены затраты на контрактные услуги, они составили порядка полутора миллиона и расходы на материалы.

Общие затраты на проект составили 151 694 879 руб.

Для проекта были рассмотрены следующие риски:

1)Риск налета вандалов, что приведет к порче дорогостоящего оборудования и ставит под удар секретную информацию компании.

2)Риск того, что клиенты не оценят достоинства такой услуги.

3)Возможный риск сопротивления персонала организации, в связи с сокращением штата.

4)Финансовый риск. Риск превышения запланированных затрат.

Последний и Самый серьезный – временной риск. Сеть АЗС самообслуживания будет запущена позже запланированного срока, что приведет к финансовым потерям, а так же к «отставанию» от предприятий-конкурентов.

Для измерения временного риска был применен метод дисперсии.

Общая дисперсия по проекту была рассчитана, она равна 29,39. Стандартное отклонение составило 5 с половиной месяцев.

Коэффициент вариации, равный 17 % характеризует умеренную изменчивость риска.

Для оптимизации сроков выполнения проекта в соответствии с методикой PERT были рассчитаны возможные риски.

На графике нормального распределения рисков данного проекта была показана площадь соответствующая приемлемой величине риска 13,35% и сроку реализации 38 месяцев.

Оценка эффективности показала, что сокращение расходов при применении данного проекта в годовом исчислении составит: 41,12 млн. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что проект экономически эффективен.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Бадмаев, Е. З. Проектное управление в развитии предприятия / Е. З. Бадмаев // Управление развитием социально-экономических систем регионов : Сборник научных трудов, Улан-Удэ, 01–02 октября 2020 года. – Улан-Удэ: Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2020. – С. 17-23.
- 2 Баркалов, С. А. Формирование моделей управления проектами на основе стейкхолдер — менеджмента / С. А. Баркалов, Т. А. Аверина, З. О. Брежнева // Теория и практика экономики и предпринимательства : XVII Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция, Симферополь-Гурзуф, 23–25 апреля 2020 года / Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского. – Симферополь: ИП Зуева Т. В., 2020. – С. 15-17.
- 3 Бахтин, И. В. Руководство по выбору лучшего программного обеспечения для управления проектами / И. В. Бахтин // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 7(41). – С. 60-62.
- 4 Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами : учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 92 с.
- 5 Бояркова, Т. Д. Управление проектами в условиях риска / Т. Д. Бояркова // Риск-ориентированное управление в государственном и корпоративном секторе экономики города Москвы : Сборник статей / Под ред. А.А. Шестемирова, М.В. Ефимовой. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. – С. 292-299.
- 6 Вейнберг, Р. Р. Применение стандартов управления проектами в IT-индустрии: PRINCE2 и PMBoK / Р. Р. Вейнберг, Н. А. Моисеев, С. М. Сахарова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2020. – № 1(109). – С. 56-66.

- 7 Галищева, Д. С. Управление коммуникациями в проекте / Д. С. Галищева // Синергия Наук. – 2020. – № 43. – С. 360-365.
- 8 Грибов В. Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 224 с.
- 9 Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020. 276 с.
- 10 Зуб А. Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. — М.: Питер. 2020. 672 с.
- 11 Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 422 с.
- 12 Карпов А. В. Психология менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 482 с.
- 13 Керимов, В. Ю. Методология проектирования в нефтегазовой отрасли и управление проектами : учебное пособие / В. Ю. Керимов, А. Б. Толстов, Р. Н. Мустаев ; под ред. проф. А. В. Лобусева. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 123 с.
- 14 Концепция smart в проектном менеджменте / Е. А. Рыбина, А. И. Домнина, А. И. Торопова, А. С. Сочнева // Инновационные технологии управления : Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 28 октября 2020 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2020. – С. 65-67.
- 15 Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019. 198 с.
- 16 Котляр, Е. В. Система управления проектами Канбан / Е. В. Котляр, Е. М. Пушкарева // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – № 1(15). – С. 57-59.

- 17 Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 177 с.
- 18 Макарова, Н. В. Отличительные особенности стандартов по управлению проектами / Н. В. Макарова, В. В. Балясников // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2020. – № 1(25). – С. 94-99.
- 19 Малахова, А. И. Исследование содержания проблемы управления инновационными проектами в процессах стратегического планирования и развития производственно-экономических систем / А. И. Малахова, Н. О. Никулина, Л. Р. Черняховская // Информационные технологии. – 2020. – Т. 26. – № 4. – С. 239-251.
- 20 Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 174 с.
- 21 Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 288 с.
- 22 Морозов, С. А. Управление стоимостью проекта / С. А. Морозов, Ф. Р. Казиева // Антикризисное управление: современные реалии, тенденции и прогноз : Сборник статей по материалам Национальной научно-практической конференции, Краснодар, 28 сентября 2020 года. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. – С. 128-132.
- 23 Никитаева, А. Ю. Экономика и управление проектами в социальных системах : учебник / А. Ю. Никитаева, Л. С. Скачкова. О. В. Несолёная ; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2019. — 208 с.

- 24 Основы управления проектами / А. В. Аверин, В. В. Жидиков, И. В. Корнева [и др.] ; Под ред. С.А. Полевого. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. – 258 с.
- 25 Павлов, А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOKR 6th Edition / А.Н. Павлов. — М. : Лаборатория знаний, 2019. — 273 с.
- 26 Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 208 с.
- 27 Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 224 с.
- 28 Проектное управление в органах власти : Учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш, О. Г. Кирилюк, Е. П. Константинова [и др.]. – 2-е издание. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство ЮРАЙТ», 2020. – 186 с.
- 29 Прусова, В. И. Цифровизация экономики и управление проектами / В. И. Прусова, А. А. Князева // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2020. – Т. 19. – № 3. – С. 49-61.
- 30 Раджабова, С. Д. Управление качеством проекта / С. Д. Раджабова, О. М. Алиев // Научное сообщество XXI века : Сборник научных трудов по материалам VI Международной научно-практической конференции, Анапа, 14 января 2020 года. – Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2020. – С. 20-24.
- 31 Разин, С. А. Управление рисками инвестиционных проектов / С. А. Разин // Colloquium-journal. – 2020. – № 2-11(54). – С. 107-112.
- 32 Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. — 256 с.

33 Сафонова, Н. Р. Управление проектами в государственном секторе / Н. Р. Сафонова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 1-2. – С. 90-93. – DOI 10.17513/vaael.987.

34 Сравнение методов управления проектами / А. М. Карякин, Ю. В. Вылгина, Е. О. Грубов, О. И. Лапшина // Инновации в управлении социально-экономическими системами (RCIMSS-2020) : сборник статей, Москва, 29–30 октября 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2020. – С. 54-58.

35 Султанов, И. А. Управление качеством проекта: концептуальные подходы и практические методы / И. А. Султанов // Методы менеджмента качества. – 2020. – № 10. – С. 14-21.

36 Сысоева, Л. А. Управление проектами информационных систем : учебное пособие / Л.А. Сысоева, А.Е. Сатунина. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 345 с.

37 Твердов, А. В. Инновационные процессы в управлении проектами / А. В. Твердов, В. В. Кислицына // Экономические аспекты развития России: микро- и макроуровни : Сборник материалов XIII всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Киров, 20 мая 2020 года. – Киров: Вятский государственный университет, 2020. – С. 792-799.

38 Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 273 с.

39 Тихонов, А. И. Особенности трансформации систем управления проектами в среде цифрового бизнеса / А. И. Тихонов, А. А. Сазонов // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 2(37). – С. 331-336.

40 Толстых, Т. О. Управление проектами : Учебник / Т. О. Толстых, Д. Ю. Савон. – Москва : Изд. Дом НИТУ «МИСиС», 2020. – 142 с.

41 Управление инновационными проектами: учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов; Под ред. В.Л. Попова. — Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. — 336 с.

- 42 Управление проектами в современной организации : учебно-методическое пособие / Г. Л. Ципес, А. С. Товб, М. И. Нежурина, М. Г. Коротких. — Москва : Изд. Дом НИТУ «МИСиС», 2019. — 264 с.
- 43 Управление проектами пространственного развития / А. И. Алтухов, В. М. Баутин, Т. В. Близнюкова [и др.]. — Москва : ИП Осьминина Е.О., 2020. — 538 с.
- 44 Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 383 с.
- 45 Управление проектами : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 383 с.
- 46 Ушакова, Н. Е. Аутсорсинг функций управления проектами / Н. Е. Ушакова // Economics. — 2020. — № 1(44). — С. 56-60.
- 47 Холодкова, В. В. Управление инвестиционным проектом : практическое пособие / В. В. Холодкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 302 с.
- 48 Чекмарев, А. В. Управление ИТ-проектами и процессами : учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 228 с.
- 49 Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : Учебное пособие / В. Е. Шкурко, А. В. Гребенкин. — 2-е изд.. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 182 с
- 50 Шарапова, Т. В. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 210 с.