

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТА И РАЗРАБОТКА ТОВАРНОЙ
СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 09001462
Кузнецова Владислава Николаевича

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Герасименко О.А.

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретико-методологические аспекты формирования товарной стратегии фирмы	6
1.1 Понятия, формирование и управление товарным ассортиментом предприятия.....	6
1.2 Алгоритм разработки товарной стратегии фирмы.....	16
Глава 2 Анализ товарной политики ОАО «ТНК-ВР Холдинг».....	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности компании.....	33
2.2 Рекомендации по совершенствованию товарной стратегии филиала предприятия.....	60
2.3 Оценка экономической эффективности разработанных рекомендаций... ..	65
Заключение.....	69
Список литературы.....	73

Введение

Актуальность темы исследования. С усилением конкурентной борьбы роль товарной стратегии предприятия в Белгородской области резко возрастает. Товарную стратегию невозможно отделить от реальных условий деятельности предприятия, специфики внешней маркетинговой среды. Для осуществления успешной деятельности на рынке необходима детально разработанная и хорошо продуманная товарная стратегия. Стратегические решения по товару являются главенствующими в рамках общей маркетинговой стратегии предприятия. Это связано с тем, что товар (услуга) служит эффективным средством воздействия на рынок и источником получения прибыли. Кроме того, он представляет собой центральный элемент комплекса маркетинга.

Формирование ассортимента и разработка товарной стратегии фирмы составляет основу товарной политики предприятия. Товарный ассортимент имеет экономическое и социальное значение. Экономическая важность заключается в том, что умелое управление ассортиментом товаров позволит предприятию выжить в условиях жесткой конкуренции и стать преуспевающим. С социальной стороны управление ассортиментом воспитывает у потребителей вкусы, формирует потребности, и наоборот, вкусы и потребности потребителей оказывают большое влияние на товарную политику предприятия.

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы производитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей.

Формирование товарного ассортимента и разработка товарной стратегии фирмы - одно из самых главных направлений деятельности маркетинга каждого предприятия. Особенно это направление приобретает

особую значимость в нынешних условиях перехода к рыночной экономике, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы предприятия с товарным ассортиментом зависят его экономические показатели и рыночная доля. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами её реализации и может максимально эффективно ею управлять.

Степень научной разработанности темы исследования. Данная работа выполнена на базе информации, полученной из учебной и научной литературы отечественных и зарубежных авторов, а также из других источников: сети Internet, периодических изданий, средств массовой информации, данных отчётности предприятия.

Научную исследовательскую составляют законодательные и нормативные документы, а также труды ведущих отечественных ученых: И.Г. Кукукина, Г.А. Тактарова, П.С.Завьялова, В.Е. Демидова и зарубежных ученых как: Е. Дихтль, П. С. Завьялов, Ф. Котлер, Х. Хершген и др.

Проблема исследования исходит из предположения о том, что разработанная товарная стратегия позволит достовернее выявить наиболее эффективные направления инвестирования и развития товарного ассортимента филиала регионального предприятия.

Объект исследования - организационно-экономическая деятельность предприятия ОАО «ТНК-ВР Холдинг».

Предмет исследования - алгоритм разработки товарной стратегии предприятия.

Цель исследования - анализ ассортимента и разработка товарной стратегии ОАО «ТНК-ВР Холдинг».

Задачи исследования:

- исследовать теоретико-методологические аспекты формирования товарной стратегии фирмы;

- проанализировать направления товарной стратегии ОАО «ТНК-ВР Холдинг»;
- разработать рекомендации по совершенствованию товарной стратегии ОАО «ТНК-ВР Холдинг»;
- оценить экономическую эффективность разработанных рекомендаций.

Теоретико-методологическая основа и методы исследования.

Методы исследования основывались на применении методов системного анализа, сравнительного анализа, ABC-анализ, комплексном анализе, конкретно-историческом подходе к решению вопросов при использовании эмпирического, абстрактно-логического и аналитического методов.

Эмпирическая база исследования. Является Устав ОАО «ТНК-ВР Холдинг», бухгалтерский баланс предприятия, отчёт о прибылях и убытках, организационная структура, штатное расписание и другой информационный материал.

Практическая значимость. На основе проведенного анализа предприятия разработаны и оценены рекомендации по совершенствованию товарной стратегии предприятия.

Структура и содержание работы. Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложение.

Глава 1 Теоретико-методологические аспекты формирования товарной стратегии фирмы

1.1 Понятия, формирование и управление товарным ассортиментом предприятия

В современных условиях конкуренции рынок определяет необходимый ему ассортимент, поэтому задачей предприятия является удовлетворить спрос лучше и эффективнее, чем конкуренты. При неоптимальной структуре ассортимента происходит снижение как потенциального, так и реального уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, наблюдается снижение экономической устойчивости предприятия. Поэтому формирование оптимального ассортимента, способствующего оптимизации прибыли, сохранению желаемой прибыли на длительный период времени, очень актуально для предприятий, стремящихся быть конкурентоспособными. Остановимся на основных принципах формирования ассортимента подробнее.

Формирование торгового ассортимента – это разработка товарных категорий, которые представляют торговый объект. Торговый ассортимент включает в себя совокупность и разнообразие всех видов продаваемой продукции. Торговый ассортимент разделяют на продовольственный и непродовольственный. Стратегия, разрабатываемая торговым объектом по формированию, расширению и изменению ассортимента называется ассортиментной политикой [2].

Одна из задач товарной стратегии - формирование товарного ассортимента выпускаемой продукции. Важное значение для предприятия имеет успешное решение проблемы формирования ассортимента и управления им.

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли бы требованиям определенных категорий покупателей.

Ассортимент - это набор товаров, предлагаемых предприятием-изготовителем на рынке. Номенклатура, или товарный ассортимент, - это вся совокупность изделий, выпускаемых предприятием. Вид товара (автомобиль, трактор) делится на ассортиментные группы (типы) в соответствии с функциональными особенностями, качеством, ценой. Каждая группа состоит из ассортиментных позиций (разновидностей или марок), которые образуют низшую ступень классификации. Например, холодильники представлены одно-, двух- и трехкамерными моделями и морозильными камерами. Последние имеют несколько марок, отличаются объемом и некоторыми техническими данными.

Основными группировочными признаками товаров являются производственный, сырьевой и потребительский. Ассортимент должен оказывать максимально притягательное воздействие на покупателей.

Для начала следует рассмотреть основные понятия товарного ассортимента. К ним относятся:

- широта - это общее количество ассортиментных групп (товарных линий) у производителя (продавца). Количество групп связано с количеством сегментов рынка;
- насыщенность (полнота) - это общее количество составляющих ассортимент конкретные товары. Она характеризует степень или плотность заполнения марками товара внутри товарной линии;
- глубина - это варианты предложения каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы;
- гармоничность ассортимента - это степень близости товара различных ассортиментных групп относительно их конечного

использования, требований к организации производства, каналам распределения и других показателей;

- рациональность - это способность набора товаров наиболее полно удовлетворять потребность покупателей;

- устойчивость - это способность набора товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары. Особенность таких товаров - наличие устойчивого спроса на них;

- новизна - это способность ассортимента удовлетворять изменившиеся потребности за счёт новых товаров.

Управление ассортиментом - деятельность, направленная на достижение требований рациональности ассортимента.

Для анализа методов формирования товарного ассортимента целесообразно рассмотреть методы, предложенные такими авторами, как, Ф. Котлер, Е. Дихтль и Х. Хершген, П. С. Завьялов, при этом также интересно рассмотреть матрицу Маркона. Данные методы отличаются между собой, поэтому дают достаточно полное представление о методах формирования товарного ассортимента. Выделим их преимущества и недостатки [1, с.112].

Управления ассортиментом, с точки зрения Ф. Котлера, должно проходить в два этапа:

1. Анализ товарной линии – это этап, включающий в себя постоянный сбор информации об объеме продаж и прибыли по каждой товарной единице, определение долей отдельных товарных единиц в объеме продаж и прибыли товарной линии. Если на несколько товарных единиц приходится высокая доля объема продаж, значит товарная линия уязвима. На данном этапе определяется и рыночный профиль товарной линии, для чего строится карта позиционирования, которая отражает позиции товарной линии предприятия по отношению к продукции конкурентов.

2. Принятие решений о длине товарной линии, необходимости обновления, корректировке или сокращении. На основе результатов анализа принимается решение о длине товарной линии. Критерием оптимальной

длины является общая прибыль предприятия, товарная линия считается короткой, если, добавляя к ней новые товарные единицы, можно увеличить прибыль, и слишком длинной, если сокращение числа товарных единиц приводит к росту прибыли [4, с.65].

Преимуществом методики Ф. Котлера является то, что карта позиционирования, которая строится на этапе анализа товарной линии, отражает позиции товарной линии предприятия по отношению к продукции конкурентов, тем самым полезна для выработки рыночной стратегии товарной линии. Недостатком считается то, что при наполнении товарной линии возникает риск вытеснения одних товаров другими, а также введение в заблуждение клиентов компании. Поэтому для избежания нежелательного эффекта от взаимодействия товаров-субститутов необходимо придавать каждой товарной единице четко различимые особенности, кроме того рассматриваемой методике характерно отсутствие количественных оценок.

Е. Дихтль и Х. Хершген предлагают формировать ассортимент с учетом экономических целей предприятия, на основе критериев максимизации прибыли, увеличения объема сбыта и других. Они различают два направления оценки товаров:

1. Количественная оценка, основанная на учетной информации, состоящая из анализа структуры сбыта, который показывает абсолютное и относительное значение отдельных товаров и ассортиментных групп в общем объеме сбыта, а также показывает отклонение от плановых величин и показателей за прошлые периоды, анализа покрытия затрат (расчет издержек и доходов позволяет определить, какой ассортимент при соответствии определенным условиям принесет максимальный для предприятия доход), анализа товарооборачиваемости, то есть скорости обращения товаров или времени, в течение которого реализуются товарные запасы. Ускорение товарооборачиваемости является основным критерием оценки работы торгового предприятия, так как означает сокращение времени нахождения товаров в сфере обращения.

2. Оценка на основе информации о внешней среде, т.е. исследование рыночного восприятия ассортимента.

Кроме оценки продуктов с точки зрения экономических целей предприятия Е. Дихтль и Х. Хершген предлагают использовать оценку продукта на базе суждений потребителей. Также они рассматривают применение методов стратегического анализа продуктов, с помощью которых можно решать вопросы формирования и управления ассортиментом. К таким методам относятся: анализ жизненного цикла продукта и портфолио - анализ.

Преимуществом концепции является то, что с ее помощью можно проверить структуру товарного ассортимента. Недостатком является то, что уделяя большое внимание элементам внутренней среды, авторы оставили без внимания некоторые факторы внешней среды, такие как конкуренция, поставщики, экономическая ситуация на рынке, научно-технический прогресс, рассматривая только одну составляющую внешнего окружения – потребителей.

В работе Завьялова П. С. по формированию ассортимента рассматриваются необходимые составляющие системы формирования ассортимента: определение текущих и перспективных потребностей покупателей, особенности покупательского поведения, оценка существующих товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами, критическая оценка выпускаемых предприятием товаров с позиции покупателя, решение вопросов о расширении или сужении ассортимента, рассмотрение предложений о создании новых товаров и усовершенствовании существующих, проведение тестирования товаров, разработка специальных рекомендаций для производственных подразделений, оценка и пересмотр всего ассортимента, меры по снижению затрат на производство, распределение, сбыт и обслуживание, сокращение срока окупаемости капиталовложений.

Преимуществом работы П.С. Завьялова является конкретизация необходимых составляющих системы формирования товарного ассортимента, но автор не приводит алгоритма формирования и управления товарным ассортиментом, что можно отнести к недостаткам.

Анализ различных методик формирования товарного ассортимента и их особенностей позволили выявить определенное сходство между ними. Все методики основаны, в целом, на исследование рыночного восприятия продукции и на оценке продукции с точки зрения экономической эффективности предприятия.

Формирование и реализация ассортиментной политики особенно важны при наличии свободы выбора сферы и направления деятельности. Для формирования ассортиментной политики необходима информация о характеристиках сегментов рынков, товаров, покупательских предпочтений, динамики цен, эти данные требуются для определения условий безубыточной работы и управления совокупной прибылью для оптимизации налогообложения, а также прогнозирования возможных вложений собственных средств компании в развитие бизнеса. В основе формирования ассортиментной политики предприятия лежит тот факт, что каждый товар в ассортименте в той или иной степени оказывает влияние на финансовое состояние предприятия.

Таким образом, в рамках ассортиментной политики можно предложить алгоритм формирования товарного ассортимента для торговых предприятий (рис.1.1.1.).

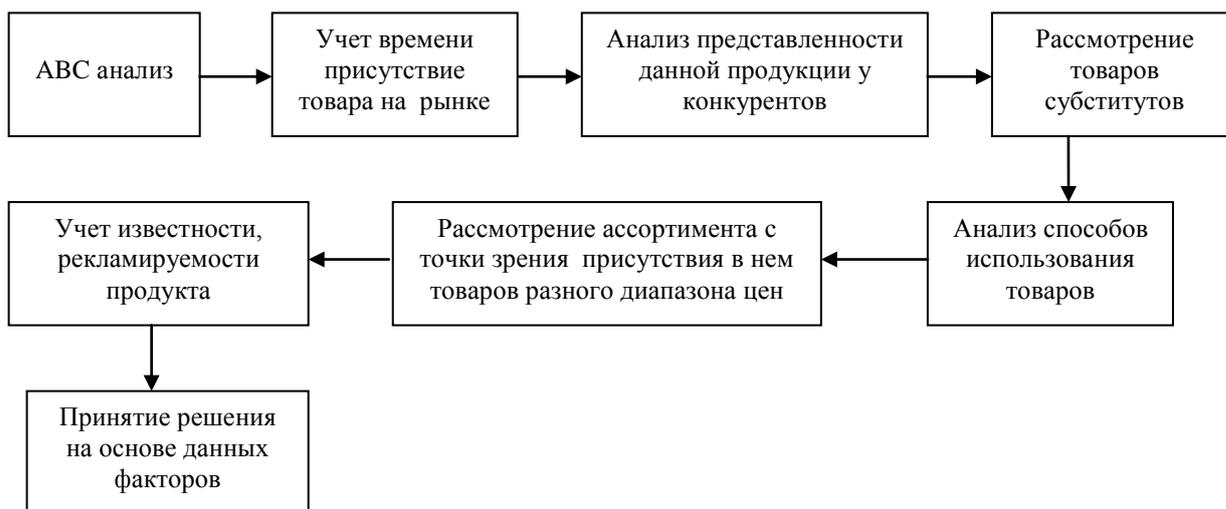


Рисунок 1.1.1 – Алгоритм формирования товарного ассортимента

ABC-анализ – метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. В его основе лежит принцип Парето 20% всех товаров дают 80% оборота. По отношению к ABC -анализу правило Парето может прозвучать так: надежный контроль 20% позиций позволяет на 80% контролировать систему, будь то запасы сырья и комплектующих, либо продуктовый ряд предприятия и т.п. Например, изучая продажи предприятия, мы можем выделить группу А (это, скажем, 10% товарных позиций, которые приносят 60% всей прибыли предприятия), группу В (20% товарных позиций, приносящих 30% общей прибыли) и группу С (основной список товарных позиций, состояющих 70% всей номенклатуры, но приносящих лишь 10% прибыли предприятия). Таким образом, очевидно, что необходимо жестко контролировать наличие в ассортименте товарных позиций класса А. По отношению к товарным позициям класса В контроль может быть текущим, а по отношению к позициям класса С – периодическим. Таким образом, в ходе ABC-анализа рассматривается прибыль, доход, приносимый тем или иным товаром; долю участия товара в товарообороте и т.д., тем самым формируется ABC-рейтинг товаров. ABC-анализ может производиться для всех групп товаров, для нескольких подгрупп товаров и для одной группы. Важно рассматривать результаты ABC-анализа как одну из

характеристик каждого конкретного товара, который участвовал в обороте или находился на складе в анализируемый период времени [14, с. 28].

Учет времени присутствия товара на рынке необходим, так как спрос у потребителей на товары-новинки и товары, утвердившиеся на рынке различен. Поэтому нужно дать товару время (от 3 мес.) для узнаваемости его потребителем, чтобы иметь возможность принять эффективное решение, основываясь на участии товара в товарообороте и доходе.

Анализ представленности данной продукции у конкурентов особенно важен в условиях современной конкурентной борьбы. При более широком ассортименте у конкурентов, потребители могут отдать предпочтение им в будущем. Следовательно, важно отслеживать пользующуюся спросом продукцию, присутствующую в ассортименте конкурирующего предприятия.

Рассмотрение наличия товаров субститутов – это важный этап в формировании ассортиментной матрицы, так как при их наличии в как в собственной ассортиментной матрице, так и в матрице конкурентов может привести к вытеснению ими товаров со схожими свойствами (например, продающихся по более дорогой цене). Таким образом, возникает риск «залеживания» продукции при наличии товаров аналогов.

При анализе способов использования товаров рассматривается возможность использования одним товаром ресурсов другого, то есть рассматривается потенциальная прибыльность альтернативного товара.

Рассмотрение ассортимента с точки зрения присутствия в нем товаров разного диапазона цен становится важным при острой конкурентной борьбе. Становится важным удерживать потребителей всех классов, соответствуя их интересам и требованиям. Таким образом, в ассортименте должна присутствовать продукция разного диапазона цен, как «народных» товаров, товаров средней ценовой категории, так и престижных товаров [10, с. 110].

Известность, рекламируемость продукта учитывается в первую очередь при назначении цен на товар и включении его в ассортиментную матрицу.

Следует отметить, что для поддержания высокого уровня продаж необходимо проводить своевременный анализ эффективности работы отдела сбыта и проводимых мероприятий. Можно предложить следующий алгоритм анализа эффективной работы отдела сбыта (рис.1.1.2).

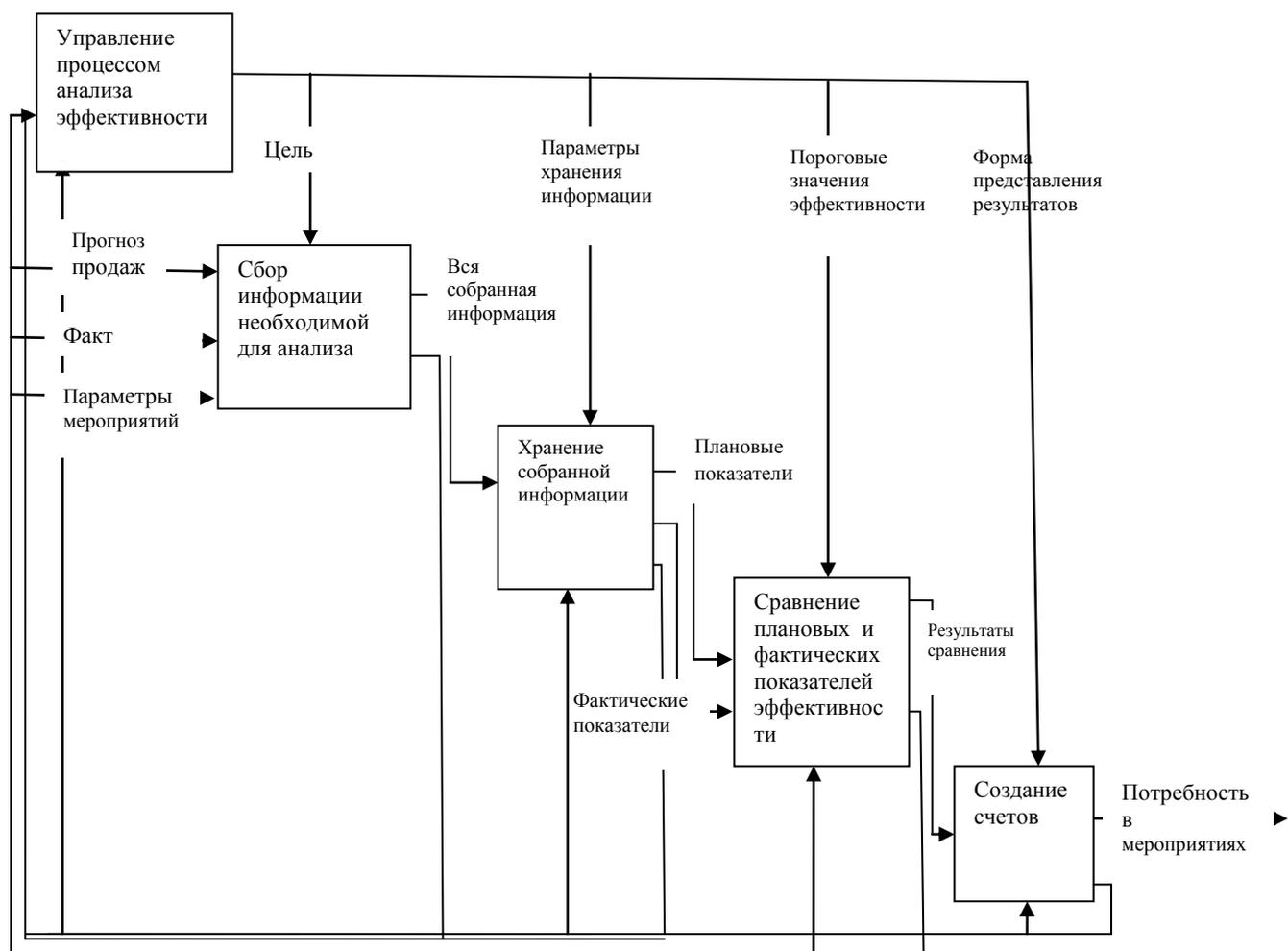


Рисунок 1.1.2 – Анализ эффективности работы отдела сбыта

Анализ эффективности работы отдела сбыта хозяйствующего субъекта состоит из пяти этапов:

1. управление процессом анализа эффективности – это этап, на котором осуществляется прогнозирование продаж по всем группам товаров, направленное на избежание ситуации затоваривания, и производится учет факторов, влияющих на уровень спроса (сезонность, праздники и др.);

2. сбор информации, необходимой для анализа – это этап, на котором собирается информация, полученная в ходе прогнозирования продаж (прогнозы), данные о продажах за предыдущий период времени и информация о мероприятиях, которые планируется провести с целью увеличения продаж;

3. хранение собранной информации – это этап, выполняющий решающую роль в сохранении целостности системы, так как без своевременного обмена информацией между элементами системы не могут функционировать. Накопление информации приводит к усложнению процесса управления, усилению влияния прошлых решений и процессов на текущие. Для хранения информации могут использоваться папки, скоросшиватели, картотеки, базы данных. На данном этапе также выполняют документационные, первично-счетные, учетные и вычислительные операции и процедуры. Документ служит основным носителем информации в системе управления;

4. сравнение плановых и фактических показателей эффективности – это этап, на котором необходимо:

- выявить те сферы деятельности, где будет оправдан наиболее тщательный контроль;
- установить стандарты деятельности;
- создать систему сбора информации о деятельности;
- сравнить результаты деятельности со стандартами;
- принять меры по корректированию нежелательных отклонений.

5. создание отчетов – это этап, позволяющий с помощью современных средств анализа получить информацию для принятия решений, выявляя закономерности для поиска важной, но не обязательно очевидной информации из больших наборов данных.

Все сферы управления между собой взаимосвязаны, так как управление является системным образованием. Поэтому любые изменения в каком-либо

элемента управления вызывают соответствующие изменения во всех других его составляющих.

Оптимальный товарный ассортимент является одной из основных составляющих маркетинга, которая прямо воздействует на сбытовую деятельность, что важно для достижения конкурентоспособности продукции.

Таким образом, рассмотрев понятия, формирование и управление товарным ассортиментом предприятия, можно перейти к алгоритму разработки товарной стратегии фирмы.

1.2 Алгоритм разработки товарной стратегии фирмы

Товарная стратегия предполагает определенный курс действий товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманых принципов поведения. В ее задачу входит обеспечение преемственности решений и мер по формированию ассортимента, поддержанию конкурентоспособности товаров, нахождению оптимальных товарных ниш (сегментов). Кроме этого сюда входит разработка и осуществление стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров. Продуманная товарная стратегия служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации [3, с.117].

Товарная стратегия предприятия вырабатывает правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы. Товарная стратегия определяет методы поиска наиболее предпочтительных для фирмы стратегических зон хозяйствования (СЗХ), методы образования и управления наборами СЗХ, обеспечивающими внешнюю гибкость фирмы.

Главными задачами товарной стратегии являются:

- увязка перспективных задач (миссии) фирмы с потенциальными возможностями рынка и ресурсами фирмы, которыми она сможет располагать в стратегической перспективе;

- анализ жизненных циклов спроса (технологии) товара;
- разработка правил формирования товарного ассортимента, обеспечивающих конкурентное преимущество фирмы и на этой основе максимизацию экономической прибыли в долговременной перспективе.

Товарная стратегия предполагает определённый курс действий товаропроизводителя и наличие у него заранее обдуманного поведения. Товарная стратегия является составной частью хозяйственной и маркетинговой политики предприятия. В силу этого «товар выбирает покупателя» в сочетании с созданием для покупателей широких возможностей выбора. Система конструирования, моделирования, дизайна, организации производства должны ориентироваться на конкретного потенциального покупателя.

Исходными предпосылками для разработки товарной стратегии могут быть:

- новая или уже существующая компания;
- производственный статус компании;
- возможности владельцев компании инвестировать в технологию;
- доля собственного участия;
- вид стратегии конкурентного преимущества (по М. Портеру);
- вид маркетинговой концепции управления.

При формировании товарной стратегии необходимо соблюдать ряд условий:

- иметь четкое представление о целях производства, сбыта и экспорта на перспективу, стратегии производственно-сбытовой деятельности предприятия;
- хорошо знать рынок и характер его требований;
- осознавать возможности и ресурсы в настоящее время и в перспективе.

Необходимо также ясно представлять себе темпы обновления продукции в целом и по отдельным ее видам с учетом жизненного цикла,

соотношение «новых» и «старых» изделий, новых и освоенных рынков, уровень обновления товаров и др. Эти вопросы решаются в тесной привязке к рынку, его требованиям, к поведению конкурентов. Товарная стратегия определяет долговременный курс предприятия, рассчитанный на перспективу и предусматривающий решение принципиальных задач. Разработанная применительно к тому или иному периоду (три-пять лет или более) товарная стратегия в основе своей в течение данного отрезка времени остается, как правило, практически неизменной.

Варианты товарных стратегий, которые может принять предприятие для развития своей деятельности, представлены на рис. 1.2.1.



Рисунок 1.2.1 - Классификация товарных стратегий

Товарная стратегия разрабатывается на перспективу и может включать три стратегических направления по улучшению привлекательности имеющегося на фирме товарного микса: инновация товара, вариация товара, элиминация товара.

Стратегия инновации товара определяет программу разработки и внедрения новых товаров. Инновация товара понимается как процесс получения новых идей по поводу имеющегося продукта, а также разработки и вывода на рынок новых продуктов. Инновация товара является основой устойчивости и стабильной деятельности предприятия. Инновация товара

предполагает разработку и внедрение новых товаров и по форме осуществления подразделяется на прогрессивную, дегрессивную инновации и диверсификацию.

Прогрессивная инновация предполагает разработку подлинно нового товара. Дегрессивная инновация – разработка товара рыночной новизны.

Диверсификация продукта – выпуск нового товара, не связанного с основным производством. Диверсификация продукта распространена среди крупных компаний, так как требует значительных затрат. Маркетинг нескольких товаров на нескольких рынках снижает вероятность крупных провалов.

С точки зрения канала товародвижения различают:

- горизонтальную диверсификацию – выпуск технологически близкого товара;
- вертикальную диверсификацию – внедрение в бизнес поставщиков или посредников;
- продольно-параллельную или латеральную диверсификацию – внедрение в новый бизнес.

По соотношению «товар-клиент» выделяются стратегии:

- концентрическая диверсификация (прежний товар – новый клиент);
- горизонтальная диверсификация (новый товар – прежний клиент);
- конгломератная диверсификация (новый товар – новый клиент).

Следующей разновидностью товарной стратегии является стратегия вариации, которая включает модификацию продукта и дифференциацию.

Модификация продукта – изменение прежних свойств товара. Дифференцирование – изменение свойств товара при условии сохранения старых товаров на рынке. Дифференциация товара представляет собой процесс разработки ряда существенных модификаций товара, которые делают его отличным от товаров- конкурентов. Дифференциация основана на улучшении привлекательности товара за счет его разнообразия. Концептуально дифференциация – это разработка различных вариантов

товарного предложения на двух уровнях: между конкурентами по однотипным товарам и между товарами одного изготовителя, ориентированными на разные сегменты рынка. Целью дифференциации товара является увеличение его конкурентоспособности, повышение привлекательности товара за счет учета особенностей отдельных рынков или сегментов рынка, предпочтений потребителей.

Ф. Котлер наряду с дифференциацией товара выделяет также дифференциацию услуг, персонала, каналов распределения и имиджа.

Дифференциация товара осуществляется по следующим факторам: дополнительные возможности товара, эффективность использования товара, комфортность, надежность, стиль и дизайн товара.

Третьим типом товарной стратегии является стратегия сохранения: основного продукта и сохранение всего ассортимента продукции. Стратегия элиминации предполагает: снятие данной продукции с производства или же специализацию на производстве конкретного товара.

Таким образом, фирме необходимо иметь и постоянно совершенствовать товарную стратегию, что позволит ей обеспечить устойчивую структуру ассортимента, постоянный сбыт и стабильную прибыль.

Сформулировав миссию компании стоящие передней задачи, руководство должно спланировать свой бизнес-портфель – набор видов деятельности и товаров, которыми будет заниматься компания. Хорошим считается тот бизнес-портфель, который оптимальным образом приспособливает сильные и слабые стороны компании к возможностям среды. Компании следует, во-первых, проанализировать имеющийся у нее бизнес-портфель и решить, на какие направления деятельности направить больше или меньше инвестиций (или не направлять совсем), и, во-вторых, разработать стратегию роста для включения в портфель новых товаров или направлений деятельности.

Анализ бизнес-портфеля компании должен помочь менеджерам оценить поле деятельности компании. Компания должна стремиться вкладывать средства в более прибыльные области своей деятельности и сокращать убыточные. Первым шагом руководящего звена при анализе бизнес-портфеля является выявление ключевых направлений деятельности, определяющих миссию компании. Их можно назвать стратегическими бизнес единицами (СБЕ).

На следующем этапе анализа бизнес-портфеля руководство должно оценить привлекательность различных СБЕ и решить, какой поддержки заслуживает каждое из них. В некоторых компаниях это происходит неформально в процессе работы. Руководство изучает совокупность направлений деятельности и товаров компании и, руководствуясь здравым смыслом, решает, сколько каждый СБЕ должен приносить и получать. Другие компании используют формальные методы для планирования портфеля.

Формальные методы можно назвать более точными и основательными. Среди наиболее известных и удачных методов анализа бизнес-портфеля с помощью формальных методов можно назвать следующие:

- метод компании Boston Consulting Group (BCG);
- метод компании General Electric (GE);
- метод И. Ансоффа.

Модель «доля рынка => рост рынка». Этот подход был разработан американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп» и основывается на концепции жизненного цикла продукта.

Все поле деятельности предприятия представляется как совокупность «стратегических бизнес единиц» (СБЕ). СБЕ – это независимые друг от друга сферы деятельности предприятия, которые характеризуются определенным продуктом (или группой продуктов), кругом клиентов и особыми рыночными задачами. Каждая СБЕ включает продукты (группу продуктов), объединяемые по признакам общности: характеру удовлетворяемых

потребностей, технологии, типов потребителей, географических районов сбыта и др. Предприятие может работать в одной или нескольких СБЕ. Различные СБЕ имеют разные цели, рыночные возможности и риски.

Каждая СБЕ может быть описана рядом показателей:

- объем рынка СБЕ, который равен сумме объемов реализации продуктов всеми производителями;
- доля предприятия в объеме рынка СБЕ;
- стадия Жизненного цикла СБЕ (рыночное развертывание, рост и т.д.);
- конкурентная позиция предприятия (сильная, слабая, средняя) в данной СБЕ.

В каждый временной период предприятие имеет конкретный набор СБЕ, который подлежит анализу и оценке в целях его оптимизации. Необходимость систематического пересмотра СБЕ обусловлена изменениями, происходящими во внешней и внутренней средах предприятия. Стратегическое положение СБЕ можно определить с помощью двухкоординатной матрицы, изображенной на рисунке 4, состоящей из четырех полей. Этот метод планирования портфеля, который оценивает СБЕ компании с точки зрения темпов роста их рынка и относительной доли этих элементов на рынке. СБЕ делятся на «звезд», «дойных коров», «темных лошадок» и «собак».

Вертикальная ось на рис.1.2.2 темпы роста рынка, определяет меру привлекательности рынка. Горизонтальная ось, относительная доля рынка, определяет прочность положения компании на рынке. При делении матрицы рост/доля рынка на сектора можно выделить четыре типа СБЕ.



Рисунок 1.2.2 - Матрица рост/доля рынка, построенная по методу BCG

«Звезды» - быстро развивающиеся направления деятельности, товары, имеющие большую долю рынка. Они требуют обычно мощного инвестирования для поддержания своего роста. Со временем их рост замедляется, и они превращаются в «дойных коров».

«Дойные коровы» - направления деятельности или товары с низкими темпами роста и большой долей рынка. Этим устойчивым преуспевающим СБЕ для удержания их доли рынка требуется меньше инвестиций. При этом они приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержания других СБЕ, требующих инвестирования.

«Темные лошадки» - элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков. Они требуют большого количества средств даже для поддержания своей доли рынка, не говоря уже об ее увеличении. Руководству следует тщательно продумать, каких «темных лошадок» стоит превратить в «звезды», а какие поэтапно ликвидировать.

«Собаки» - направления деятельности и товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка. Они могут приносить достаточный доход

для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода.

Каждый СБЕ выносится на данную матрицу пропорционально ее доли в валовом доходе компании. После классификации СБЕ компания должна определить роль каждого элемента в будущем. В отношении каждого СБЕ можно применить одну из четырех стратегий. Компания может увеличить инвестиции в какой-либо элемент бизнеса, чтобы отвоевать для него долю рынка. Либо она может инвестировать ровно столько, сколько нужно для сохранения доли СБЕ на текущем уровне. Она может выкачивать ресурсы из СБЕ, изымая его краткосрочные денежные ресурсы в течение определенного промежутка времени, не считаясь с отдаленными последствиями. Наконец, она может изъять капиталовложения из СБЕ, продав его или приступив к поэтапной ликвидации, и использовать ресурсы в другом месте.

С течением времени СБЕ меняет свое положение в матрице рост/доля рынка. У каждого СБЕ свой жизненный цикл. Многие СБЕ начинают как «темные лошадки» и при благоприятно складывающихся обстоятельствах переходят в категорию «звезд». Позже, по мере замедления роста рынка, они становятся «дойными коровами» и, наконец, на закате своего жизненного цикла угасают или превращаются в «собак». Компании необходимо непрерывно вводить новые товары и виды деятельности, чтобы часть из них становилась «звездами», а затем и «дойными коровами», помогающими финансировать другие СБЕ.

Эти наборы решений получили название нормативных стратегий, поскольку они определяют базисные образцы действий. Данная модель, помимо наглядности представления стратегических задач предприятия, имеет то преимущество, что позволяет принимать решения о позициях на рынке и распределять средства между СБЕ. Модель подвергается критике, так как она использует только две характеристики, а также из-за ее малой чувствительности, поскольку характеристики имеют только значение

«высокая – низкая». На практике же встречается множество промежуточных значений.

Компания GeneralElectric предложила комплексный метод планирования бизнес-портфеля под названием матрица стратегического планирования бизнеса, представленный на рис. 1.2.3. Так же как и в методе BCG, в нем используется матрица с двумя осями: вертикальная представляет привлекательность отрасли, а горизонтальная – устойчивость компании в данной отрасли. Как показано на рисунке, лучшие направления деятельности связаны с отраслями с высокой привлекательностью, в которой компания имеет сильную позицию.

В методе GE в качестве факторов привлекательности отрасли, помимо темпов роста рынка, учитываются и другие моменты. Разработан специальный комплекс привлекательности отрасли, определяемый на основе размера рынка, темпов роста рынка, коэффициента прибыльности в отрасли, степени конкуренции, сезонности и цикличности спроса, структуры издержек в отрасли. Все эти факторы, оцененные количественно, и составляют индекс привлекательности отрасли. Для оценки устойчивости бизнеса в методе GE также используется специальный индекс, а не простой показатель.

Индекс устойчивости бизнеса отражает такие факторы, как относительная доля компании на рынке, конкурентоспособность цены, качество товара, знание покупателей и рынка, эффективность сбыта и преимущества месторасположения. Эти факторы количественно оцениваются и объединяются в индекс устойчивости бизнеса, который позволяет оценить устойчивость как высокую, среднюю или низкую. Сетка разделена на три зоны. Ячейки в верхней левой части – это устойчивые СБЕ, в которые компании следует увеличивать объем капиталовложений и расширять производство. Ячейки, расположенные на диагонали, показывают СБЕ со средним уровнем общей привлекательности. Три ячейки в нижнем правом углу представляют СБЕ с низкой общей привлекательностью. Компании

следует серьезно подумать о применении к этим СБЕ тактики перераспределения ресурсов или о полном изъятии капиталовложений.

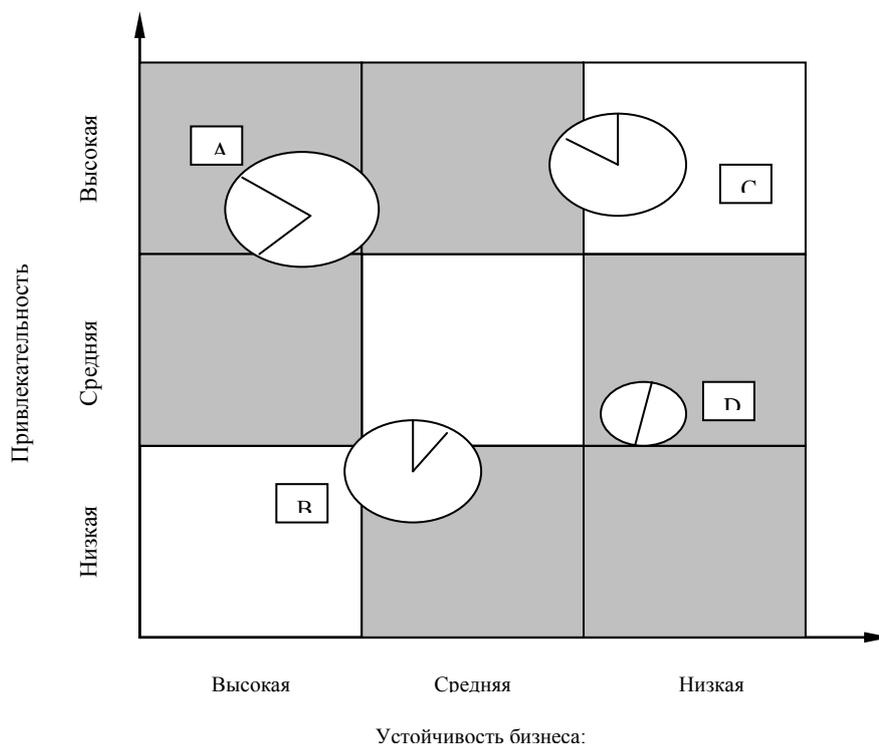


Рисунок 1.2.3 - Матрица стратегического планирования General Electric

Кружки обозначают СБЕ компании; размеры кругов пропорциональны доле отраслей, в которых данные СБЕ являются конкурентоспособными. Сегменты внутри кружков обозначают долю рынка каждого СБЕ. Рекомендуется также отображать в матрице планируемые положения СБЕ. Причем, делать это следует как при неизменной стратегии, так и в случае ее изменения. При сравнении реальной и планируемой матриц руководство сможет своевременно выявить будущие проблемы или возможности. Анализ бизнес-портфеля компании также должен предотвратить вкладывание денег в рынки, которые кажутся привлекательными, однако на самом деле не имеют устойчивости.

Модель «продукт \Rightarrow рынок». Для условий растущего рынка используют подход, который предложил Игорь Ансофф. Сущность подхода иллюстрирует матрица общего вида которой изображен на рис.1.2.4.

Рынки Товары	Имеющиеся	Новые
Имеющиеся	I Стратегия проникновения на рынок (обработка)	II Стратегия развития рынка
Новые	III Стратегия развития продукта	IV Стратегия диверсификации

Рисунок 1.2.4 - Модель «продукт => рынок» И. Ансоффа

Каждое из четырех полей матрицы представляет определенную стратегию и ее элементы.

Поле 1 показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Цель этой стратегии – стабилизация или расширение рынка. Эта стратегия используется организациями в условиях развивающегося или ненасыщенного рынка. Возможные пути достижения целей – увеличение потребления (через снижение цен, ухудшения качества продукции) и привлечение покупателей конкурирующих продуктов (через рекламу, снижение цен). Подобные стратегии получили название «сокращение расходов» или «обработка рынка» и предполагают усиление маркетинговых усилий.

Поле 2 включает стратегии, направленные на развитие рынка. Они предусматривают выход на новые рынки с уже выпускающимся товаром. Возможными путями могут быть: сбыт на новых региональных, национальных или интернациональных рынках; новые области использования старого продукта, внедрение на новые сегменты рынка.

Поле 3 включает стратегии, направленные на разработку новых продуктов (инновации), которые будут сбываться на старых рынках. Эти стратегии применяются организациями, имеющими сильные проектные службы.

Поле 4 представляет стратегии диверсификации, под которыми понимается изменение направлений и сфер деятельности, то есть включение

в производственную программу изделий, не имеющих прямого сходства с выпускающимися изделиями. Причинами, побуждающими предприятия выпускать новые продукты и выходить с ними на новые рынки, могут быть: стремление покинуть стагнирующие рынки данной отрасли и проникнуть в отрасли с высокой нормой прибыли, уменьшение риска («не все яйца в одной корзине»), а также финансовые выгоды. Различают три типа стратегий диверсификаций:

- стратегия горизонтальной диверсификации – производство новой продукции, которая требует использования новой технологии. Новый продукт ориентирован на потребителя производимого продукта и сопутствует ему. Примером может быть стратегия производства мотоциклов на автомобильном предприятии;

- стратегия центрированной диверсификации – производство новой продукции с использованием существующей технологии. Предприятие начинает выпускать новую продукцию, которая входит в производственный процесс изготовления старого продукта на этапах до или после него. Пример – производитель льняных тканей организует производство одежды из этих тканей;

- стратегия конгломератной диверсификации – производство новой продукции, технологически не связанной с уже производимой продукцией. Эта стратегия наиболее сложна в реализации, так как имеет мало общего с прежними областями деятельности. Пример – организация производства холодильников на металлургическом комбинате. В настоящее время большинство зарубежных концернов (JBM, Coca-cola и др.) широкодиверсифицированные предприятия.

Основная опасность для стратегии диверсификации заключается в распылении сил, поэтому эти стратегии могут проводить крупные организации, обладающие большим потенциалом.

Указанные альтернативные стратегии неравноценны с точки зрения требуемых расходов и величины риска. Как показали исследования

некоторых ученых, если предположить, что расходы на стратегию «сокращение расходов» составляет 100 %, то развитие продукта потребует восьмикратного расхода; развитие рынка – четырехкратного расхода; диверсификация – двенадцати шестнадцатикратного расхода. При этом вероятность успеха различных стратегий будет составлять примерно следующие величины: производимый продукт на старом рынке – 50 %; новый продукт на старом рынке – 33 %; производимый продукт на новом рынке – 20 %; новый продукт на новом рынке – 5 %.

Основной недостаток этого подхода к генерированию альтернативных стратегий состоит в том, что они определяются в зависимости от состояния двух (хотя и важных) элементов: рынка и продукта. Другие важные элементы, например, технология, положение предприятия в отрасли не учитываются.

Модель «привлекательность рынка =>преимущества в конкуренции». Эта модель разработана специалистами консультативной фирмы «Маккинзи». Характеристиками модели являются привлекательность рынка и преимущества предприятия в конкуренции. Привлекательность рынка можно оценивать рядом показателей отражающих перспективы роста рынка, влияние потребителей, возможности для изменения цен и др. Преимущества в конкуренции определяются относительной позицией на рынке.

Модель имеет вид двухкоординатной матрицы, изображенной на рис.1.2.5. Позиции предприятия отражаются в матрице кружком, площадь которого соответствует тому или иному значению СБЕ.

В матрице представлено 9 полей. Правое верхнее поле – стратегия инвестиций и роста, правое нижнее поле – стратегия извлечения максимальной выгоды, левое верхнее поле – стратегия усиления позиций через создание конкурентных преимуществ, левое нижнее поле – стратегия ухода с данного рынка или стратегия ожидания, когда сперва уйдут конкуренты, после чего можно будет захватить большую долю рынка. Для

СБЕ, находящихся посередине, решения принимаются в зависимости от характера ситуации.

Главный недостаток указанных моделей – их статичность. Они отражают ситуацию только в определенный период времени. Тем не менее модели позволяют ответить на следующие основные вопросы, лежащие в основе определения стратегий: каково существующее состояние портфеля продукции, нуждается ли он в изменении, какие изменения в нем следует произвести, как их увязать с изменениями во внешней среде и др. При этом используют показатели:

- удельный вес СБЕ в привлекательных отраслях;
- общая прибыль всех СБЕ и их доля в ней;
- соотношение «дойных коров», «звезд», «темных лошадок» и «собака» в программе предприятия (настоящей и перспективной);
- количество СБЕ, уязвимых с точки зрения конкуренции и др.

Использование моделей позволяет выявить возможный спектр стратегий.

		Относительные преимущества		
		малые	средние	большие
Привлекательность рынка	высокая			●
	средняя	●		
	низкая			●●

Рисунок 1.2.5 - Модель «привлекательность рынка => преимущества в конкуренции» фирмы «Маккинзи»

Методы BCG, GE и другие матричные методы кардинально меняют процесс стратегического планирования. Однако у этих методов есть существенные ограничения. На их применение уходит много сил, времени и

средств. Для руководства может оказаться сложно определить границы СБЕ и оценить количественно их долю на рынке и темпы роста. Кроме того, эти методы концентрируют внимание на классификации текущих направлений активности, но мало помогают в планировании будущей деятельности. Ряд компаний отказывается от формальных методов в пользу других, более гибких, однако большинство фирм остаются убежденными сторонниками стратегического планирования.

Таким образом, процесс формирования торгового ассортимента – это разработка товарных категорий, которые представляют торговый объект. Торговый ассортимент включает в себя совокупность и разнообразие всех видов продаваемой продукции. Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы производитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей.

Для анализа методов формирования товарного ассортимента были рассмотрены методы, предложенные такими авторами, как, Ф. Котлер, Е. Дихтль и Х. Хершген, П. С. Завьялов. Все методики основаны, в целом, на исследовании рыночного восприятия продукции и на оценке продукции с точки зрения экономической эффективности предприятия.

Так же рассмотрена разработка товарной стратегии, которая предполагает определенный курс действий товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманых принципов поведения. В ее задачу входит обеспечение преемственности решений и мер по формированию ассортимента, поддержанию конкурентоспособности товаров, нахождению оптимальных товарных ниш (сегментов). Кроме этого сюда входит разработка и осуществление стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров. Продуманная товарная стратегия служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации.

Фирме необходимо иметь и постоянно совершенствовать товарную стратегию, что позволит ей обеспечить устойчивую структуру ассортимента, постоянный сбыт и стабильную прибыль.

Глава 2 Анализ товарной политики ОАО «ТНК-ВР Холдинг»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности компании

ОАО «ТНК-ВР Холдинг» является одной из ведущих нефтяных компаний России и входит в десятку крупнейших частных нефтяных компаний в мире по объемам добычи нефти. Компания была образована в 2003 году в результате слияния нефтяных и газовых активов компании ВР в России и нефтегазовых активов консорциума Альфа, Аксесс/Ренова (ААР). ВР и ААР владеют компанией ТНК-ВР на паритетной основе. Акционерам также принадлежит около 50% акций нефтяной компании «Славнефть».

В середине декабря 2012 года нефтяная компания ОАО «НК «Роснефть» подписала договор с консорциумом ААР о покупке 50% ТНК-ВР. Соглашение о покупке второй половины активов ТНК-ВР у британского концерна ВР подписано «Роснефтью» 22 ноября прошлого года.

Сделка «Роснефти», ВР и ААР для ТНК-ВР фактически означает национализацию. В результате этих сделок ВР получит 18,5% акций «Роснефти» и доля британской компании в акционерном капитале российского гиганта достигнет 19,75%. «Роснефть» и ВР начнут совместную работу по интеграции «Роснефти» и ТНК-ВР, обеспечивая применение лучших в мире деловых и технологических подходов. «Роснефть» и ВР также намерены рассмотреть возможности совместной работы по отдельным проектам, как в России, так и в других странах мира.

ТНК-ВР в отрасли своего хозяйствования делит ограниченное пространство рынка с более десятка национально значимыми вертикально интегрированными нефтяными компаниями. Наиболее серьезную конкуренцию представляют нефтяные компании ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Лукойл», ОАО «ЛТК». Управление деятельностью перечисленных компаний соответствует стандартам мировых нефтяных корпораций.

Структура компаний за годы их функционирования трансформировалась с целью снижения издержек, повышения качества и эффективности управления. Структура и производственные мощности лидеров нефтяной промышленности за 2018 год представлены в таблице 2.1.1. Управление компаниями осуществляется по двум основным направлениям деятельности – разведка и добыча, переработка и маркетинг, а также дополнительно по региональному признаку и отдельным функциям (например, наличие в структуре сервисных предприятий и научно-исследовательских институтов).

Таблица 2.1.1 – Структура и производственные мощности ведущих российских нефтяных компаний за 2018 год

Вид операций Компании	Разведка и добыча нефти	Переработ- ка нефти	Розничные операции
ОАО «ТНК-ВР Холдинг»	21 дочернее общество	6 НПЗ	15 сбытовых компаний, 2224 АЗС
ОАО «НК «Роснефть»	15 дочернее общество	3 НПЗ	15 сбытовых компаний, 661 АЗС
ОАО «Лукойл»	49 дочернее общество	7 НПЗ	77 сбытовых компаний, 4599 АЗС
ОАО «ЛТК»	10 дочернее общество	1 НПЗ	3 бытовых компаний, 304 АЗС

Возрастающая конкуренция в отрасли побуждает компанию ТНК-ВР искать нестандартные способы и идеи, которые смогут помочь реализоваться на рынке и стать лидером в нефтяном бизнесе. ТНК-ВР с каждым годом расширяет сеть АЗС, реорганизовывая и модифицируя их в крупномасштабные комплексы. В начале 2013 года в России количество АЗС ТНК увеличилось на 36 станций. Компания является ключевым поставщиком на розничный рынок Москвы и лидирует на рынке Украины.

Добывающие активы компании расположены, в основном, в Западной Сибири (Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа, Тюменская область), Восточной Сибири (Иркутская область) и Волго-Уральском регионе (Оренбургская область).

Основные перерабатывающие активы компании расположены в Рязани, Саратове, Нижневартовске и Лисичанске (Украина). Перерабатывающие мощности ТНК-ВР составляют 675 000 барр./сут.

Аппарат управления компании, которым руководит команда менеджеров с опытом работы в более чем 50 странах мира, расположен в Москве. Мощная комбинация лучших международных и российских кадров обеспечивает внедрение технологий мирового класса, международных стандартов производственной деятельности, корпоративного управления и охраны труда и экологической безопасности.

Персонал ТНК-ВР численностью около 50 000 человек работает, в основном, в восьми крупнейших регионах России и Украины.

В Совет директоров ТНК-ВР входят 11 членов: по четыре представителя от каждой из двух групп акционеров, а также три независимых директора.

Совету директоров подчинены три комитета: Комитет по аудиту, Комитет по компенсациям и Комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды (ОТ, ПБ и ООС).

Комитет по аудиту оказывает Совету директоров содействие в выполнении обязанностей в сфере внутреннего контроля и финансовой отчетности, контролирует соблюдение законодательных и нормативных требований, оценивает результаты работы службы внутреннего аудита, контролирует эффективность действующей в ТНК-ВР системы управления рисками и внутреннего контроля.

Комитет по компенсациям определяет размер вознаграждения высшего руководства и оценивает результаты их работы. Комитет также оценивает результаты эффективности деятельности компании в контексте целевых показателей и, при условии утверждения Советом директоров, согласовывает размер ежегодных премиальных выплат. Также комитет определяет условия найма независимых директоров.

Комитет по ОТ, ПБ и ООС утверждает стратегию и политику ТНК-ВР в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды и контролирует выполнение целевых показателей эффективности в этой области. Также комитет осуществляет контроль основных рисков в сфере ОТ, ПБ и ООС и контроль соблюдения ТНК-ВР применимого законодательства и принципов деловой практики ТНК-ВР в отношении ОТ, ПБ и ООС.

Стратегия ТНК-ВР подчеркивает важность корпоративного управления как одного из ключевых элементов, необходимых для создания российской компании мирового уровня.

С момента создания компании в 2003 году в ТНК-ВР была разработана и внедрена система корпоративного управления, призванная защищать интересы всех акционеров, способствовать эффективному и своевременному принятию решений и получению прозрачной управленческой информации.

Основополагающим документом системы корпоративного управления ТНК-ВР является соглашение между акционерами ВР и ААР, которое формулирует общие принципы управления компанией.

ТНК-ВР - прогрессивная компания, ориентированная на повышение эффективности деятельности и постоянное улучшение производственных показателей. Компания стремится к достижению наиболее высоких результатов во всех областях своей деятельности.

Оптимизация системы корпоративного управления в части упрощения корпоративных процедур в дочерних и зависимых обществах ОАО «ТНК-ВР Холдинг», в том числе, расширение полномочий единоличных исполнительных органов и внедрение бессрочных полномочий единоличных исполнительных органов.

На рисунке 2.1.1 представлена корпоративная структура ОАО «ТНК-ВР Холдинг» указаны основные холдинговые и производственные компании.

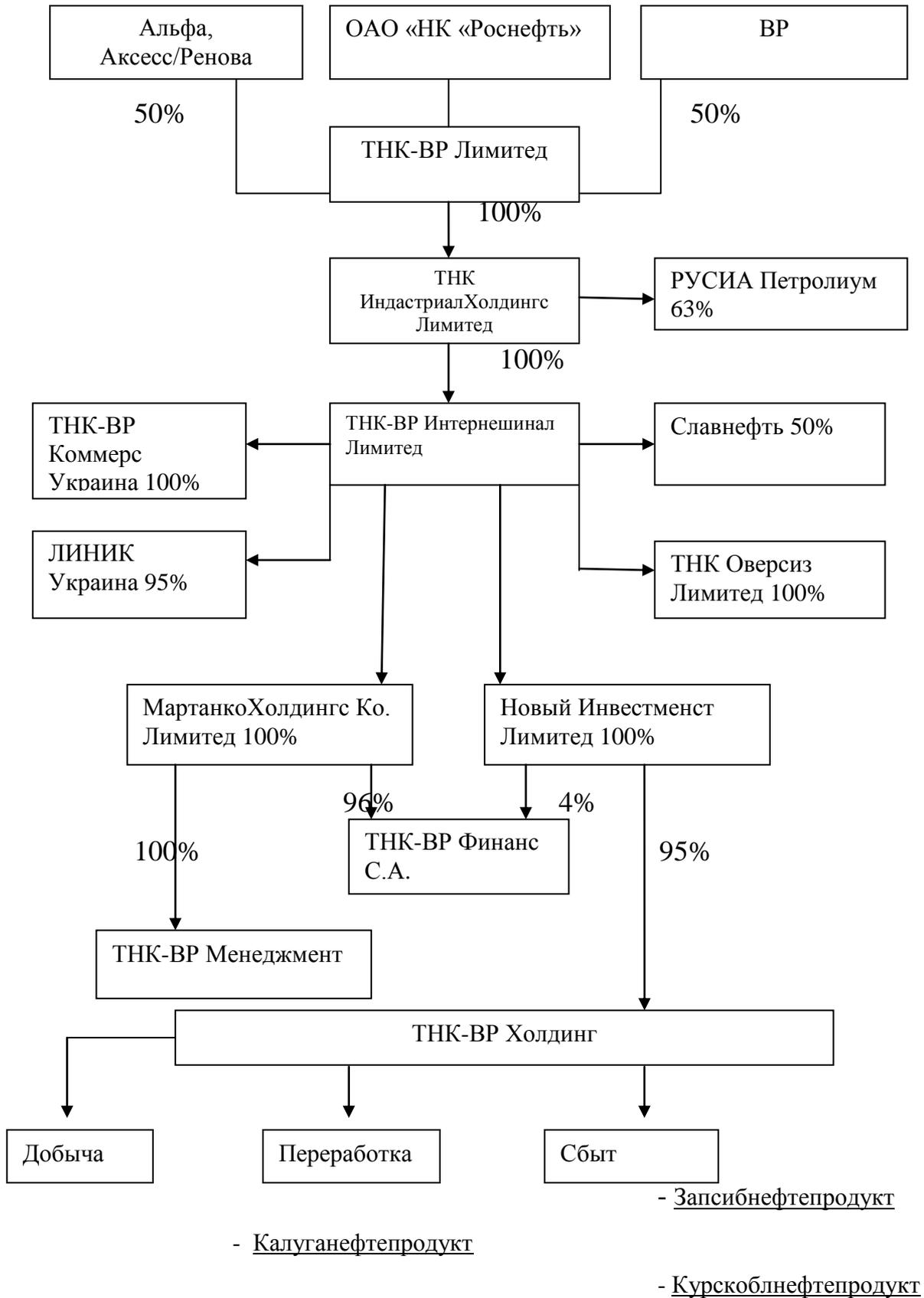


Рисунок 2.1.1 - Корпоративная структура группы компании ТНК-ВР

Дивизионная корпоративная структура соответствует стратегии компании ТНК-ВР, четко разграничивает ответственность и определяет самостоятельность предприятий, входящих в группу ТНК-ВР.

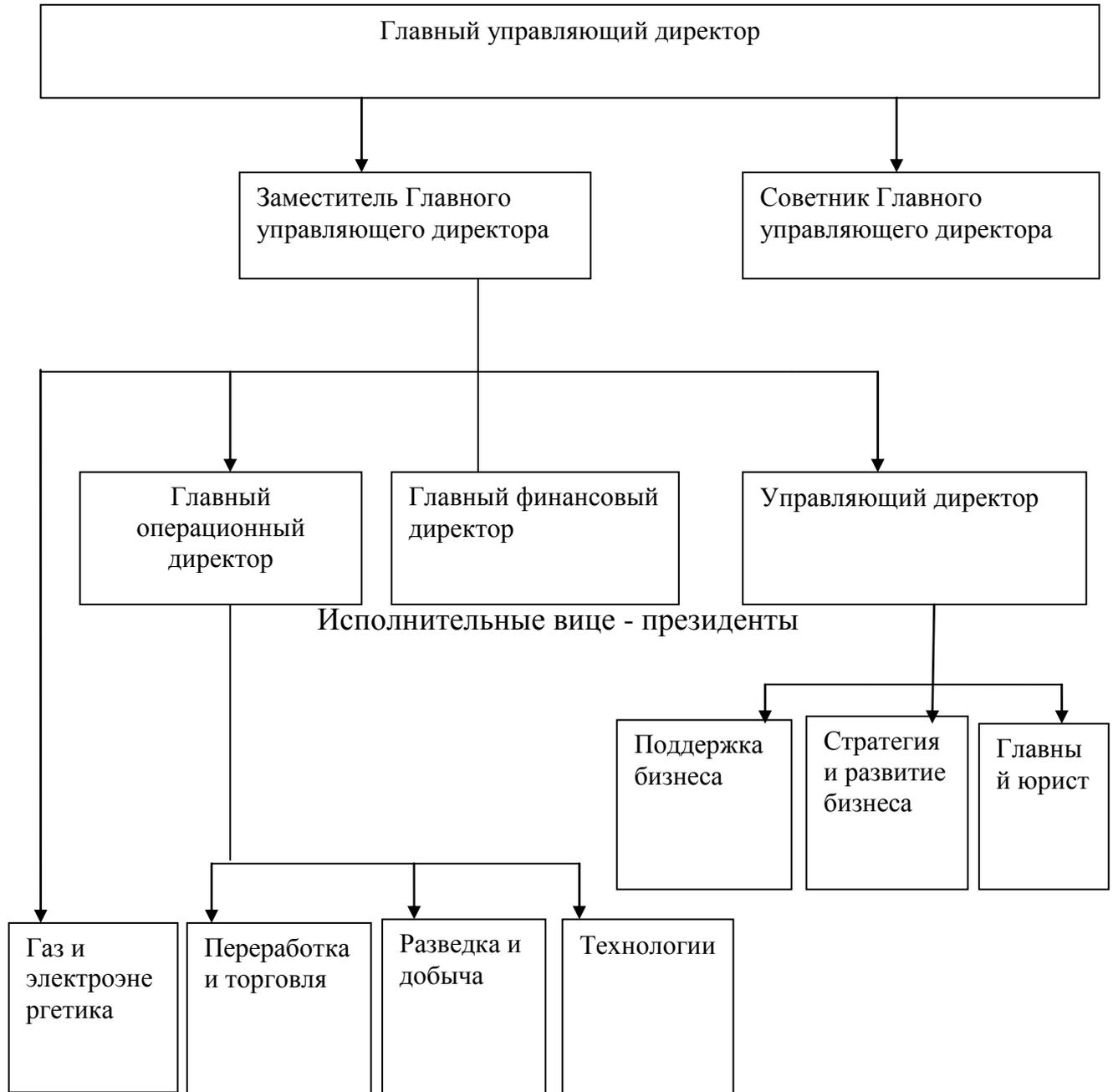


Рисунок 2.1.2 – Структура управления ТНК-ВР

Сегодня ТНК-ВР реализует 9 сортов сырой нефти и 46 видов нефтепродуктов посредством различных каналов транспортировки и сбыта, включая трубопроводный, железнодорожный и водный транспорт (около 60

различных направлений), а также через 14 сбытовых предприятий и сеть нефтебаз в нескольких регионах России.

В 2018 году объем реализации нефти составил около 47,7 млн. тонн, из которых 84% было экспортировано в страны СНГ и дальнего зарубежья. Основная доля экспортной нефти реализуется компанией посредством открытых тендеров.

Объем реализации нефтепродуктов в 2018 году составил 32,6 млн. тонн, из которых на экспорт было поставлено 67% (21,6 млн. т.). Основной объем продаж нефтепродуктов на внутреннем рынке составляет бензин, а основная доля в экспорте приходится на дизельное топливо и мазут.

С целью повышения эффективности деятельности Управление продаж и логистики за время своей работы реализовало ряд проектов, направленных на диверсификацию каналов сбыта, оптимизацию бизнес-процессов и ИТ-систем, расширение линейки поставляемых продуктов, повышение безопасности транспортировок, а также развитие кадрового потенциала.

Экономический анализ деятельности компании ТНК-ВР поможет выявить резервы повышения эффективности хозяйственной деятельности. Это послужит базой для разработки организационно-технических мероприятий, т.е. управленческих решений, которые определяют возможность управления объектами анализа. Анализ хозяйственной деятельности призван обеспечить высокую доходность и конкурентоспособность организаций, как в ближайшей, так и в более далекой перспективе.

Экономическая характеристика деятельности компании ТНК-ВР включает анализ динамики и структуры активов и пассивов; доходов и расходов; состава и динамики финансовых результатов компании.

Анализ перечисленных показателей дает не только экономическую характеристику компании, но и показывает ее финансовое положение на определенных отрезках времени. Анализ показателей деятельности компании был проведен за последние пять лет, 2014-2018 гг.

Таблица 2.1.2 – Динамика активов ОАО «ТНК-ВР Холдинг» за 2014-2018 гг.

Наименование показателя	Абсолютное значение, млн. долл.					Темпы роста (снижения)			
	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2014 к 2015	2015 к 2016	2016 к 2017	2017 к 2018
Внеоборотные активы									
Нематериальные активы	918	877	896	1095	1112	95,5	102,1	122,2	101,5
Основные средства	17188	17800	19712	2273	25973	103,5	110,7	115,3	114,2
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1659	1669	2049	2475	3278	100,6	122,7	120,7	132,4
Прочие внеоборотные активы	841	755	852	1031	613	89,7	112,8	121	59,4
Оборотные активы									
Запасы	786	950	1295	1623	1522	120,8	136,3	125,3	93,7
Дебиторская задолженность	3553	3966	3464	5276	4564	111,6	87,3	152,3	86,5
Денежные средства	1751	901	1852	1212	4634	51,4	205,5	65,4	382,3
Финансовые вложения	2763	2786	3665	3715	3565	100,8	131,5	101,3	95,6
Прочие оборотные активы	192	168	790	289	109	87,5	470,2	36,5	37,7
Итого:	29651	29872	34575	39447	45370	100,7	115,7	114,1	115

Анализ динамики активов компании ТНК-ВР показывает, каким имуществом располагает компания, в какие активы вложен капитал, и какой доход они ей приносят.

В ходе анализа установлены изменения, которые произошли в активах за последние пять лет с 2014 года по 2018 год.

За анализируемый период у компании отмечается рост общей величины активов. Увеличение стоимости имущества компании считается

положительным фактом ее деятельности. Увеличение активов говорит о росте экономического потенциала.

Из таблицы 2.1.2 видно, что за анализируемые периоды выражена тенденция увеличения основных средств компании ОАО «ТНК-ВР Холдинг», так в 2015 году увеличились на 3,5% по сравнению с 2014 годом; в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 10,7%, в следующем году разница составила 15,3%, в 2018 году возросли на 14,2 %. Это связано с проводимыми работами по модернизации, а так же достройке и дооборудованию, которые были направлены на изменение нагрузки технологических основных средств. Результатом чего стало повышение способности к работе. В 2014 был начат, а в конце 2016 года завершен проект реализации крупномасштабного ремонта технологических объектов Рязанской нефтеперерабатывающей компании – крупнейшего нефтеперерабатывающего завода компании ТНК-ВР.

С 2014 по 2018 год из баланса можно увидеть ежегодное увеличение отложенных налоговых активов, что связано с неуплатой компанией налога в связи с распределением основных средств.

Рассматривая оборотные активы предприятия нужно сказать о приросте запасов, которые увеличились на протяжении пяти лет. Это связано с увеличением добычи нефти и производством нефтепродуктов в результате роста объема производства увеличение количества готовой продукции и товаров для перепродажи.

Анализируя динамику активов, необходимо сказать, что общая сумма активов с 2014 года по 2018 год возросла, что связано с увеличением таких показателей как: финансовые вложения компании, запасы, дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), денежные средства и прочие активы.

Наличие в составе активов компании нематериальных активов и их рост с 2014 года по 2018 год характеризует инновационную стратегию компании, так как она вкладывает средства в патенты, лицензии и другую

интеллектуальную собственность. Полученная динамика свидетельствует о мобильности компании и способствует расширению производства.

Чтобы проанализировать какие из показателей актива баланса являются основными, доля, которых преобладает в общем объеме необходимо рассмотреть структуру активов компании ОАО «ТНК-ВР Холдинг», которая представлена в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Структура активов ОАО «ТНК-ВР Холдинг» за 2018 год

Наименование показателя	Абсолютное значение, млн. долл.	Удельный вес, %
Основные средства	25973	58,5
Нематериальные активы	1112	2,5
Доходные вложения в материальные ценности	1542	3,4
Отложенные налоговые активы	1033	2,3
Прочие внеоборотные активы	613	1,3
Запасы	1522	3,4
Дебиторская задолженность	4564	10,2
Краткосрочные финансовые вложения	3261	7,3
Денежные средства	4634	10,4
Прочие оборотные активы	109	0,2
Итого:	44363	100

На 2018 год в структуре активов компании преобладает низкая доля задолженности и высокая доля денежных средств, что свидетельствует о благополучном состоянии расчетов компании с поставщиками, потребителями и другими дебиторами. Рост доли дебиторской задолженности не всегда оценивается отрицательно. С каждым годом компания ТНК-ВР расширяла свою деятельность, в 2018 году значительно увеличилось число покупателей, а, соответственно, и дебиторская задолженность.

Анализ динамики пассивов предприятия за 2014-2018 года проведем по данным бухгалтерского баланса (форма –1) и представим в таблице 2.1.4.

Таблица 2.1.4 – Динамика пассивов ОАО «ТНК-ВР Холдинг» за 2014-2018
года

Наименование показателя	Абсолютное значение, млн. долл.					Темпы роста (снижения)			
	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2014 к 2015	2015 к 2016	2016 к 2017	2017 к 2018
Капитал и резервы									
Уставный капитал	1544696	1544696	1544696	1544696	1544696	100	100	100	100
Добавочный капитал	2976	2901	2940	2945	2850	97,4	101,3	100,1	96,7
Резервный капитал	81484	81484	81484	81484	81484	100	100	100	100
Нераспределенная прибыль	10831	12492	14747	16235	19602	115,3	118,4	110,8	120,7
Долгосрочные обязательства									
Заемные средства	6094	5593	6078	7049	6248	91,7	108,6	115,9	88,6
Отложенные налоговые обязательства	1659	1669	2049	2475	3278	100,6	122,7	120,7	132,4
Прочие долгосрочные обязательства	269	305	312	396	205	113,3	102,2	126,9	51,7
Краткосрочные обязательства									
Заемные средства	1247	1120	1051	998	1646	97,8	93,8	94,9	164,9
Кредиторская задолженность	1898	1425	1956	2264	4395	75,6	137,2	115,7	194,1
Прочие обязательства	1342	1112	1215	1294	1806	82,8	109,2	106,5	139,5
Итого:	1652496	1652797	1656528	1659836	1666210	100,1	100,2	100,1	100,3

Анализ пассивов даст возможность судить о финансовом состоянии компании, которое зависит от того какие она средства имеет в своем распоряжении, и куда они вложены. Анализ позволит определить, какие изменения произошли с собственным и заемным капиталом, сколько привлечено компанией долгосрочных и краткосрочных средств, т.е анализ пассива покажет откуда взялись средства, направленные на формирование имущества.

Рассматривая первый раздел пассивов «Капитал и резервы» нужно отметить, что три первых показателя: уставный, добавочный и резервный капитал являются неизменными, так как величины этих показателей утверждены уставом ОАО «ТНК-ВР Холдинг» и изменение их может быть только в результате наступления определенных случаев указанных в законодательных актах страны и в уставе компании.

Нераспределенная прибыль в 2015 году возросла на 15,3%, а в 2016, 2017, 2018 годах возросла на 18,4%, 10,8%, 20,7% соответственно. Увеличение нераспределенной прибыли связано с достаточным уровнем собственных средств у компании, увеличение добычи сырья, следовательно, увеличением объема производства и получением большей прибыли, чем предполагалось.

Анализируя второй раздел пассивов, можем увидеть в 2014-2018 годах увеличение долгосрочных кредитов и займов, в связи с освоением новых месторождений нефти, капитального ремонта перерабатывающих заводов и расширением розничной сбытовой сети.

Таким образом, компания осуществляет деятельность, прежде всего за счет собственных источников, а увеличение кредиторской задолженности может свидетельствовать лишь о том, что возросли объемы деятельности за счет дополнительного источника финансирования.

При анализе итоговых сумм пассивов за 2014-2018 года следует сказать, что наблюдается рост общего количества пассивов, в 2016 году он составил 0,2%, в 2017 году 0,1%, в 2018 году 0,3, что связано с увеличением таких показателей как: нераспределенная прибыль и краткосрочные обязательства компании.

Структура пассивов, представленная, в таблице 2.1.5 дает характеристику соотношения собственного и заемного капитала и дает возможность оценить доли каждого из показателей пассива баланса в общей сумме.

Таблица 2.1.5 – Структура пассивов ОАО «ТНК-ВР Холдинг» за 2018 год

Наименование показателя	Абсолютное значение, млн. долл.	Удельный вес, %
Уставный капитал	1544696	92,8
Добавочный капитал	2850	0,1
Резервный капитал	81484	4,8
Нераспределенная прибыль	19602	1,2
Долгосрочные займы и кредиты	6248	0,3
Отложенные налоговые обязательства	3278	0,1
Краткосрочные займы и кредиты	1646	0,1
Кредиторская задолженность	4395	0,2
Итого:	1664199	100

Полученные данные свидетельствуют о том, что основным источником формирования активов компании ТНК-ВР на 2018 год являются собственные средства, так доля заемных средств составляет 0,5% из общего объема средств. Структура уставного капитала ТНК-ВР основа самостоятельности и независимости компании. Резервный капитал в структуре пассивов составляет 4,8% и является запасом финансовой мощности компании и свидетельствует о значительной прибыли.

Таблица 2.1.6 – Анализ доходов ОАО «ТНК-ВР Холдинг» за 2014-2018 гг.

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	Темпы роста (снижения)			
						2014-2015	2015 -2016	2016-2017	2017-2018
Выручка от реализации продукции	51886	34753	44646	60199	60450	66,9	128,4	134,8	100,4
Проценты к получению	3674	3389	4027	6492	6613	92,2	118,8	161,2	101,8
Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие доходы	4999	9102	1612	2000		182,6	17,7	124,5	102,1
Итого:	60559	47244	50285	68691	69106	78,1	106,4	136,6	100,6

Анализ доходов проведем по данным формы № 2 (таблица 2.1.6). В ней содержится информация обо всех доходах за 2014-2018 года.

Доходы компании в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличились на 24,5%, в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 2,1%.

Анализ доходов проведем по данным формы № 2 (таблица 2.1.6). В ней содержится информация обо всех доходах за 2014-2018 года.

Доходы компании в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличились на 24,5%, в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 2,1%.

Выручка ТНК-ВР включает доходы от реализации нефти, нефтепродуктов, газа и продуктов газопереработки. Показатель выручки с 2014 года по 2018 год увеличился на 63,6%.

Кроме анализа доходов целесообразным будет рассмотреть расходы компании. Для анализа динамики расходов составлена таблица 2.1.7.

Таблица 2.1.7 - Анализ расходов ОАО «ТНК-ВР Холдинг» за 2014-2018 гг.

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	Темпы роста (снижения)			
						2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Себестоимость реализованной продукции	3843	3327	4088	4929	5103	86,5	122,8	120,5	103,5
Коммерческие расходы	3386	3947	2457	3179	2925	116,5	62,2	129,3	92
Управленческие расходы	8382	6792258	5529360	4300424	4930	81	81,4	77,7	114,6
Проценты к уплате	3539	5367	3684	1435	1241	151,6	68,6	38,9	86,4
Прочие расходы	4434	8780	3155	1930	1518	198	35,9	61,1	78,6
Итого:	23584	28213	18913	15773	15717	119,6	67	83,3	99,6

Увеличение доходов связано с расширением производства. В результате чего произошло увеличение объемов производства, следовательно, объемы реализации тоже увеличились.

Произошло это благодаря росту цен на нефть и увеличению добычи нефти. Частично рост выручки был нивелирован снижением экспортных продаж с перераспределением объемов на внутренний рынок и рынок стран СНГ.

Общие расходы компании за анализируемый период имеют тенденцию снижения. Себестоимость продукции относится к числу важнейших показателей, в общем виде отражающих все стороны хозяйственной деятельности компании. Увеличение уровня себестоимости в 2016 году на 22,8%, в 2017 году на 20,5% и в 2018 году на 3,5 % связано с увеличением объемов добычи газа и нефти, качеством производимых нефтепродуктов компанией, увеличением налога на добычу природных ресурсов, обновлением технологической базы компании, а так же подъем мировых цен на бензин и нефтепродукты.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы включают, в основном, расходы на оплату труда, расходы на реализацию продукции (включая расходы, связанные с хранением), расходы на аренду и текущее обслуживание, расходы на услуги консультационных и юридических компаний, прочие административные расходы.

Используя данные формы № 2, можно оценить состав и динамику элементов формирования прибыли от продаж и чистой (нераспределенной) прибыли, т. е. конечные финансовые результаты деятельности ОАО «ТНК-ВР Холдинг» (таблица 2.1.8).

По данным таблицы прослеживается тенденция увеличения выручки от реализации продукции, за 2018 год темп роста относительно 2014 года составил 16,5%.

Увеличение выручки за последние два года связано с ростом цены Urals и объемов добычи, вследствие, перераспределения объемов нефти с экспортного рынка на рынки России и СНГ.

Таблица 2.1.8 - Состав и динамика финансовых результатов деятельности
ОАО «ТНК-ВР Холдинг» за 2014-2018 года

Наименование показателя	Абсолютные значения, млн. долл.					Изменение абсолютных значений значений 2018г. от 2015г.	Темп роста (снижения) (2018 к 2014)
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.		
Выручка от реализации продукции	51886	34753	44646	60199	60450	8564	116,5
Себестоимость реализованной продукции	3843	3327	4088	4929	5103	1260	132,7
Валовая прибыль	14033	25754	32010	44042	47301	33268	337
Коммерческие расходы	3386	3947	2457	3179	3428	42	101,2
Прибыль (убыток) от продаж	18087	21127	27022	28224	33624	15537	3,4
Проценты к получению	3674	3389	4027	6492	6613	2939	179,9
Проценты к уплате	3539	5367	3684	1435	1241	-2298	35
Прочие доходы	999	9102	1612	2000	2043	1044	4,1
Прочие расходы	4434	8780	3155	1930	1518	-2916	34,2
Чистая прибыль (убыток)	82696	199875 8	248311	263129	287052	204356	347,1

В 2017 году вклад международных проектов в чистую прибыль впервые в истории компании составил 0,1млрд. долл. США. Коммерческие расходы, включая, транспортные и административно-управленческие возрастали с каждым годом, основными причинами этого стали возросшие тарифы на электроэнергию и транспортировку.

2018 год стал лучшим годом для ТНК-ВР во всех сферах деятельности: от операционной деятельности до активного развития новых месторождений и экспансии бизнеса в сторону наиболее динамичных мировых рынков.

ТНК-ВР - компания, неизменно нацеленная на лидерство во всех сферах своей деятельности и во всех регионах присутствия. В сфере торговли стратегия ТНК-ВР заключается в достижении максимально возможной (в соответствии с действующим законодательством) доли розничного рынка в регионах России и Украины с наиболее динамичным спросом на качественные виды топлива.

ТНК-ВР многого добилась за годы своего существования - и в области добычи, и в сфере переработки и торговли. Каждый год компания продолжает развитие новых рынков, реализуя проекты мирового уровня.

ТНК-ВР увеличивает объемы нефтепереработки и производства высококачественного топлива, соответствующего стандартам «Евро-4» и «Евро-5».

ТНК-ВР укрепила свои позиции как самая эффективная нефтяная компания в России, сохраняя высокие производственные и финансовые показатели.

В сфере маркетинговой деятельности, включая маркетинговые коммуникации, рекламу, продвижение продукции и спонсорство, ТНК-ВР Холдинг действует в строгом соответствии с существующим законодательством Российской Федерации. Мероприятия получают необходимые согласования и регистрацию у соответствующих государственных регулирующих органов, включая Управление Федеральной налоговой службы Российской Федерации. Кроме этого, не было зарегистрировано на протяжении всей деятельности компании жалоб, касающихся нарушения неприкосновенности частной жизни потребителей и утери данных о потребителях.

В 2013 году была начата программа по обновлению торговой марки ТНК. Основные черты обновленного бренда – это качество, свежесть, позитивность, профессионализм и надежность. Для иллюстрации этих характеристик был создан новый визуальный стиль ТНК, который предусматривает использование единого обновленного логотипа компании, а также добавление в цветовую гамму оранжевого цвета.

В 2017 году в бизнес-направлении «переработка и торговля» была внедрена процедура по работе с обращениями потребителей, которая содержит методику оценки удовлетворенности потребителей, данная процедура соответствует стандарту ISO 10002:2004 «Менеджмент качества».

Удовлетворенность потребителей. Руководство по обращению с жалобами в организации».

Бизнес-единица «Маркетинг» - одно из динамично развивающихся подразделений ТНК-ВР.

Под брендом ТНК в потребительском и коммерческом сегментах предлагается около 30 новых продуктов, включая моторные масла серии ТНК Magnum, топливо ТНК Pulsar, битумы «ТНК-Альфа-бит», кафе быстрого обслуживания и магазины «ТНК Экспресс». Целью разработки брендированных продуктов под маркой ТНК было создание продукции, не уступающей импортным аналогам по уровню эксплуатационных свойств, но при этом выигрывающей в стоимости.

В 2019 году Группа ТНК-ВР Холдинг планирует дальнейшее развитие продаж и укрепление позиций бренда ТНК на рынке с помощью новых брендированных товаров.

Компания ТНК-ВР представляет линейку бензинов под маркой «Pulsar» на российском рынке с 2015 года в Москве и в Московской области. Бензины Pulsar с октановым числом 95 и 92 обладают высокими экологическими характеристиками и соответствуют стандарту Евро-4. Предпосылкой активного продвижения данного вида топлива на рынок послужил проект постановления Правительства РФ «О внесении изменений в технический регламент «О требованиях к автомобильному и авиационному бензину, дизельному и судовому топливу» утвержденный постановлением Правительства РФ от 27 февраля 2008 года № 118. Технический регламент предусматривает ограничение применения ряда антидетонационных присадок в автобензинах. Введение стандарта Евро, как самого первого, так и всех последующих, включая Евро 5, предусматривает производство и использование в стране соответствующего этому европейскому нормативу топлива. Евро 5 уже действует на территории Российской Федерации на автозаправочных станциях российских нефтеперерабатывающих компаний, которые запускают новейшие установки для производства самого

совершенного бензина. Такие условия на рынке нефтепродуктов предполагают наличие у компаний эффективной системы продвижения на рынок топлива нового образца, так как средства продвижения, входящие в состав системы информируют целевую аудиторию о новом топливе, формируют и стимулируют спрос на него, создают имидж товара и компании, укрепляют лояльность покупателей в отношении к брендированному товару. Для компании ТНК-ВР требования европейского сообщества о качестве бензина послужили отправной точкой для производства и реализации топлива высшего качества; для усиления устойчивого положения на рынке, а так же для модернизации в структуре управления маркетингом, а именно в системе продвижения своих брендированных товаров на рынок.

Выход на рынок нового топлива стандарта Евро, под фирменным названием Pulsar, компания ТНК-ВР представила как топливо нового поколения, что не могло не оказать влияния на заинтересованность потребителей в его характеристиках. Задача перед кампанией продвижения стояла в том, чтобы проинформировать потребителей о технологии и отличительных свойствах топлива, а так же привлечь потребителей попробовать заправиться данным видом топлива. Построение системы продвижения такого топлива в значительной степени должно быть отличным от других фирменных товаров и услуг компании.

ТНК-ВР с 2015 года последовательно начала реализовывать программу по продвижению высококачественных видов топлива, соответствующих экологическим стандартам и требованиям технического регламента. До 2015 года, согласно этой программе, компания инвестирует 1,3 млрд долларов в модернизацию своих нефтеперерабатывающих заводов, а так же реорганизацию автозаправочных комплексов, с расчетом на то, чтобы стать лидером розничного рынка в сфере предложения наиболее привлекательного для потребителей высокоэкологичного моторного топлива нового поколения и использовать для этого инновационные технологии и разработки.

Растущая конкуренция на российском рынке нефтепродуктов, связанная с производством и использованием в стране бензина нового образца актуализирует необходимость исследования инструментов продвижения брендированного топлива, используемых компанией ТНК–BP. Исследование инструментов продвижения позволит сделать вывод о качественной составляющей процесса продвижения брендированного топлива, оценить степень использования того или иного средства продвижения. Полученные данные исследования представим в таблицах.

Наиболее эффективным и распространенным инструментом продвижения является реклама. В таблице 2.1.9 представлен анализ использования компанией ТНК возможных видов рекламы относительно брендированного топлива Pulsar.

Таблица 2.1.9 – Использование компанией ТНК инструмента «реклама»

№	Вид рекламы	Способ размещения рекламы	Использование компанией
1.	Наружная реклама	<ul style="list-style-type: none"> - щиты - растяжки - вывески - штендеры -транзитная реклама 	Оформление всех АЗС в России и Украине в фирменном стиле компании; спецодежда персонала с символикой фирмы; транспортные средства компании также носят символику компании; ТНК проводит рекламные кампании с помощью щитов, которые располагают вдоль магистралей, по пути к АЗС, заранее оповещая водителей о наличии на АЗС топлива стандарта Евро-4 и Евро-5; на улицах города ТНК используют растяжки над проезжей частью, рекламируя не только брендированное топливо, но и сам бренд компании ТНК; по территории АЗС ТНК располагаются выносные информационные штендеры, которые несут информацию о скидках и акциях проводимых по продаже брендированного топлива Pulsar.
2.	Интернет	<ul style="list-style-type: none"> - фирменный сайт; - реклама в блогах; -реклама в социальных сетях 	У компании ТНК разработаны и функционируют фирменные сайты: веб-сайт компании www.tnk-bp.ru , здесь раскрыта вся информация о деятельности ТНК, информация для инвесторов и акционеров, новости компании, вся

			<p>финансовая и корпоративная информация. В 2010 году был разработан сайт топлива Pulsar: www.tnkpulsar.ru, содержащий такие рубрики как, карта заправок ТНК в России и Украине, отзывы клиентов и профессионалов, ответы и вопросы, преимущества использования Pulsar. По продвижению бренда PulsarТНК сотрудничает с автомобильными клубами</p>
			<p>FordFocus, OpelAstra, KiaCee,d в социальных медиа. На форумах таких автоклубов бренд-менеджеры компании ТНК проводят онлайн-опросы, задавая вопросы «На каких автозаправочных комплексах Вы заправляетесь?», «Как часто?», «Заправлялись ли Вы новым топливом Pulsar?» - чтобы понять активность потребителей. Так же на таких форумах доступна онлайн консультация со специалистом компании ТНК, который ответит на интересующие вопросы по техническим характеристикам топлива, о его влиянии на двигатель и многие другие вопросы.</p>
3.	Печатные СМИ	<ul style="list-style-type: none"> - фирменные журналы; - газеты 	<p>На сайте компании ТНК размещены корпоративные издания: ежемесячный журнал «Твоя компания» выходит с 2009 года, «Новатор» посвященный обсуждению вопросов, связанных с технологиями. Кроме того, он предоставляет собой площадку для обмена мнениями технических специалистов всех направлений деятельности компании, выход с 2004 года; газета «Панорама ТНК-ВР».</p>
4.	Телевидение	<ul style="list-style-type: none"> - видеоролики; -специальные передачи; - заставки 	<p>15 октября 2014 года состоялась телевизионная пресс-конференция по запуску нового топлива ТНК Pulsar, на мероприятии присутствовали технические эксперты, которые отвечали на специализированные вопросы. В 2018 году стартовала акция «Заправляйся и смотри», в поддержку которой был выпущен видеоролик, трансляция которого проходила во всех кинотеатрах России. В 2017 году ТНК подписала договор с продюсерами телепередачи «Топ - гир» о том, что во время ее эфира на протяжении 10 выпусков будет заставка нового</p>

			топлива Pulsar. В 42 выпуске передачи «Главная дорога» тестировались марки экологического топлива, в том числе и ТНК Pulsar. В 2016 стартовала реклама «ТНК Pulsar продлевает жизнь двигателя» на крупном российском телеканале «Первый канал».
5.	Радио	- рекламные передачи; -реклама во время радиопередачи	Реклама на радиостанциях: «Радио России», «Русское радио», «Дорожное радио», «Авторадио», «Голос Москвы».
6.	Почтовая реклама	- рекламные письма; - листовки	Отсутствует
7.	Печатная реклама	- проспекты; - листовки; - плакаты; - брошюры	ТНК-ВР использует следующие виды печатной рекламы: - представительская продукция, к ней относятся блокноты, визитки в фирменном стиле компании, на котором графические символы брендированного топлива; на АЗС используются фирменные пакеты; - тиражная продукция – на АЗС распространяются информационные буклеты, листовки и брошюры; на улицах и в помещениях расклеиваются плакаты; - POS-материалы, товары, которыми стимулируется продажа топлива Pulsar, обозначаются специальными фирменными ценниками.

Основное место в рекламной деятельности по продвижению топлива Pulsar отведено печатной рекламе, наружной рекламе и рекламе в сети Интернет. Выбор компанией ТНК печатной рекламы обосновывается тем, что в основном информативный текст, именно это и необходимо для продвижения нового топлива, а так же привлекает визуальное внимание потребителя, сохраняя в памяти графическое обозначение брендированного топлива. Реклама в Интернете охватывает круг молодых клиентов, у которых хорошие машины, которые всегда в движении, путешествуют и соответственно много заправляются. Социальные сети, форумы, блоги наиболее эффективный канал распределения рекламы и продвижения товара. Сочетание разнообразных видов наружной рекламы оказывает положительный эффект на продвижение брендированного топлива. Компания ТНК в качестве социального воздействия от такой рекламы

выбрала призывной посыл, то есть, в основе рекламного мероприятия лежит побуждение потребителя заправиться и стать постоянным клиентом.

Таблица 2.1.10 – Использование компанией ТНК инструмента «личная продажа»

№	Виды личных продаж	Использование компанией
1.	Ответная продажа	На каждом АЗК работают обученные операторы кассиры, предлагающие новое топливо Pulsar.
2.	Консультативная продажа	В 2018 году на всех АЗК ТНК были организованы мероприятия по консультированию клиентов. Консультанты отвечают на интересующие вопросы потребителей, информируют их о достоинствах топлива, проводят демонстрации роликов о пользе экологического топлива для двигателя автомобиля.

ТНК-ВР стала одним из лидеров рейтинга «Лучшая компания для работы и карьеры 2017» и получила специальный приз за достижения в области развития персонала на церемонии награждения, состоявшейся 29 марта 2018 года в рамках всероссийской конференции HR менеджеров.

Так как компания входит на новые рынки с новым топливом, то обучение и развитие персонала становится одним из ключевых приоритетов. Использование маркетингового инструмента продвижения «личная продажа» является одним из факторов эффективных продаж. ТНК проводит не только обучение, но и мониторинг работы персонала, непосредственно на автозаправочных станциях. Система обучения консультантов включает онлайн-курсы, обмен опытом и проведение семинаров, конференций и выездных тренингов. Методом контроля является «Тайный покупатель» - суть заключается, что под видом обычного покупателя, тайный клиент оценивает качество обслуживания, посещая АЗС ТНК и получая консультацию у оператора-кассира, тем самым менеджеры компании контролируют и оценивают работу персонала по продвижению топлива на местах продаж.

Таблица 2.1.11 – Использование компанией ТНК инструмента
«стимулирование сбыта»

№	Виды стимулирования сбыта	Использование компанией
1.	Ценовое стимулирование	Действующие промо - акции на АЗК ТНК в мае 2018 года: - «Заправься подарками» компания предлагает заправиться клиенту новым топливом и получить подарки в виде моторного масла Magnitoобъемом 1 литр. -«Заправляйся и смотри», при покупке брендированного топлива свыше 500 рублей подарок диск с фильмами; - «Получай бонусы – переходи на Евро – 5» На АЗС ТНК действуют системы скидок по дисконтным и топливным картам.
2.	Натуральное стимулирование	Компания ТНК в декабре 2012 года использовала стимулирование натурой в виде предложения заправиться десятью литрами нового брендированного топлива Pulsar при этом получить 2 литра в подарок.

Активные рекламные акции в 2017 и 2018 годах помогли существенно улучшить целый ряд показателей.

В компании отметили, что наиболее масштабными и результативными из них оказались вывод на рынок фирменного бензина ТНК Pulsar 95, запуск программы лояльности Carbon, а также промо - акций.

В целом за прошедший 2017 год на АЗС ТНК было проведено несколько десятков акций как общенационального, так и локального масштаба в различных сегментах деятельности АЗС.

В частности, в поддержку фирменного бензина ТНК Pulsar 95 в столичном регионе стартовала акция «ТНК Pulsar. Новое топливо – новые возможности», которая проходила с 1 января по 30 апреля 2018 года. Для участия в розыгрыше ценных призов покупателям было необходимо заправить автомобиль бензином ТНК Pulsar 6 раз объемом от 30 литров. В качестве подарков выступили технологичные товары, такие как электроскутеры, планшеты Apple iPad2, автонавигаторы. Всего в акции приняли участие несколько тысяч автомобилистов. За три месяца компания

удвоила свои продажи в премиальном сегменте по сравнению с аналогичным периодом 2017 годом.

Компанией ТНК-ВР для сети АЗК в России в 2016 году была разработана программа лояльности Carbon. Карта Carbon является дебетовой, что позволяет не только накапливать баллы за покупки на АЗК, но и пользоваться ей как платежной банковской картой. Благодаря карте Carbon фиксируется любая покупка, осуществляемая клиентом, в результате он получает скидку. Оплачивая по ней товары и услуги, клиенты получают на свой бонусный счет 1,5% от суммы покупки.

Главной задачей по стимулированию сбыта брендированного топлива является познакомить потребителя с новым продуктом и стимулировать совершение пробной покупки.

ТНК-ВР – активный участник общественной жизни регионов, где компания ведет деятельность. Компания несет ответственность в своевременной уплате налогов, создании стабильных рабочих мест и поддержке социальных проектов, направленных, в-первую очередь, на поддержку незащищенных слоев населения, а также на развитие спорта, образования и сохранение культурного наследия. ТНК-ВР принимает участие в диалоге между государственными органами и представителями отрасли, направленном на выработку оптимальных путей раскрытия нефтегазового потенциала России и Украины и сохранения достаточного уровня платежей в государственные бюджеты. ТНК-ВР ведет деятельность по добыче нефти и газа в регионах традиционного проживания коренных малочисленных народов севера.

В Белгородской области сеть АЗК ТНК состоит из 16 автозаправочных комплексов, отвечающих европейским нормам и требованиям.

Топливо, запущенное в продажу полтора года назад, удовлетворяет высокий спрос автолюбителей белгородского региона и завоевывает популярность не только у постоянных клиентов ТНК.

Конкурентным преимуществом экологического топлива Pulsar ТНК в Белгородской области, как и во всех регионах России и Украины служит эффективное управление процессом продвижения топлива на рынок. Белгородский рынок нефтепродуктов, на котором действуют крупные российские нефтяные компании, каждый год расширяется, каждый год появляются новые альтернативные товары. В таких условиях возрастает риск допустить ошибки, сделать акцент не на определяющей проблеме.

В ходе исследования маркетинговой деятельности в области продвижения были установлены следующие проблемы продвижения брендированного топлива Pulsar на рынок Белгородского региона:

1. Отсутствие на уровне сбытовых предприятий программы продвижения топлива Pulsar на рынок в сегменте их хозяйствования.

Компания ТНК с 2014 года начала реализовывать единую универсальную программу по продвижению брендированного топлива для всех регионов деятельности. Разработанные маркетинговые мероприятия и утвержденные инструменты продвижения нацелены на информирование о товаре и создания имиджа топлива. Действующая программа функционирует без учета специфики целевой аудитории зон хозяйствования, менталитета регионов, уровня спроса на продвигаемое топливо и изучения наиболее актуальных и популярных каналов распределения маркетингового инструментария в области продвижения.

2. Фрагментарное использование набора маркетинговых коммуникаций. На рынке Белгородской области задействованы не все основные инструменты процесса продвижения либо же не должным образом отлажен процесс управления ими.

- Несвоевременность проведения на белгородских АЗС акций и скидок. Информация о сроках и условиях проведения стимулирующих сбыт мероприятиях фиксируется на официальном сайте брендированного топлива Pulsar с пометкой «на всех АЗС ТНК России», а по факту складывается ситуация отсутствия сопроводительных рекламных материалов и

неосведомленность персонала АЗС о проводимых акциях. Возникающие противоречия клиентов и персонала негативно сказываются не только на имидже бренда топлива и увеличении его продаж, но и на репутации компании в целом.

- Отсутствие рекламы брендированного топлива по таким каналам распределения как региональное телевидение и радио.

- На белгородских автофорумах отсутствует мнения и критика профессиональных экспертов. На таких форумах ведутся дискуссии, оставляются отзывы автолюбителей, в равной степени как положительные, так и отрицательные, что приводит к дезинформации аудитории потенциальных потребителей и распространению информации в стиле «сарафанное радио».

- На белгородских АЗС не задействовано такое средство продвижения как консультативные продажи. С выходом на рынок нефтепродуктов брендированного топлива Pulsar и последующей разработкой программы лояльности клиентов компанией ТНК были организованы консультативные продажи на каждой АЗС России. По данным на официальном сайте компании в сентябре 2018 года впервые на АЗС ТНК в Москве и Московской области появились продавцы консультанты, обслуживающие клиентов по вопросам качества топлива, его технических характеристиках, правилах приобретения карт лояльности и др. В течении года на каждой АЗС под брендом ТНК должны быть организованы места для продавцом консультантов, на практике белгородские АЗС не имеют такого рода продаж. Отсутствие консультативных продаж в Белгороде является проблемой затрудняющей процесс продвижения брендированного топлива на рынок, так как она носит информационный характер и непосредственно вовлекает большее число заинтересованных покупателей, помогает сделать выбор в пользу топлива Pulsar.

Решением выявленных проблем служит детализированная программа продвижения брендированного топлива Pulsar разработанная для сбытового

предприятия ООО «Курскоблнефтепродукт» и нацеленная на конъюнктуру рынка Белгородского региона.

2.2 Рекомендации по совершенствованию товарной стратегии филиала предприятия

Проанализировав экономические показатели, сделав сравнительные характеристики конкурентов и проведя опрос потребителей, мы пришли к выводу, что для наращивания объема продаж предприятию необходимо разработать стратегию развития продукта, которая заключается в расширении продуктовой линейки на существующем рынке.

Для реализации предложенной стратегии нами были проведены маркетинговые исследования сравнения цен конкурентов и АЗС «ТНК-ВР» №106с электронных щитов АЗС.

Таблица 2.2.1 - Сравнительная характеристика цен

Наименование АЗС	Наименование топлива			
	Аи-98, литр/руб.	Аи-95, литр/руб.	ГАЗ, литр/руб.	ДТ
АЗС «ТНК»	50,2	44,9	-	45,17
АЗС «Газпром»	41,90	45,70	-	45,30
АЗС «Роснефть»	50,2	44,50	-	45,17

Для внедрения на АЗС «ТНК-ВР» №106 новых видов ГСМ, нам потребуется рассчитать затраты на оборудование. Для закупки дополнительного оборудования для АЗС «ТНК-ВР» №106, обратились к компании ЗАО «Нара», с которой уже сотрудничали в 2016 году. Компания ЗАО «Нара» зарекомендовала себя, как надежного и высокопрофессионального поставщика. Установка оборудования будет проводиться специалистами этой же фирмы. Департамент ЗАО «Нара»

сервисного обслуживания и строительства АЗС и нефтебаз предлагает следующие виды услуг:

- строительство и реконструкция АЗС и нефтебаз;
- комплексная поставка оборудования для АЗС и нефтебаз;
- монтаж и пусконаладочные работы;
- гарантийный и постгарантийный ремонт;
- сервисное обслуживание АЗС и нефтебаз (Договор об оказании услуг по техническому обслуживанию);
- изготовление и монтаж шкафов управления ТРК;
- гарантийное обслуживание и ремонт оборудования выпускаемого ЗАО «Нара»;
- выездное обучение.

Все специалисты имеют необходимые лицензии. Департамент сервисного обслуживания и строительства АЗС и нефтебаз оснащен автотранспортом, имеет склад запасных частей, обеспечивающим бесперебойную работу, оперативную реакцию на любой вызов.

Таблица 2.2.2 - Затраты на внедрение оборудования

Наименование Затраты на оборудование	Автозаправочные колонки	Топливные модули	Табло с ценами на топливо
Количество, шт.	2	3	1
Цена, тыс. руб.	200	620	43
Итого, тыс. руб.:	400	1860	43

Из таблицы 2.2.2 следует, что на покупку оборудования нам понадобится сумма 2303 тыс. руб. Рассчитав затраты на оборудование, нам необходимо перейти к расчету затрат на его монтаж.

Таблица 2.2.3 - Затраты на монтажные работы

Затраты на монтаж \ Наименование	Автозаправочные колонки	Топливные модули	Табло с ценами на топливо
Количество, шт.	2	3	1
Цена, тыс. руб.	60	70	15
Итого, тыс. руб.:	120	210	15

По результатам подсчетов, из таблицы 2.2.3 следует, что на монтажные работы нам понадобится сумма в размере 345 тыс. руб.

Общая потребность капитальных вложений составляет 2 648 тыс. руб. Эти денежные средства для внедрения данного проекта может по долгосрочному договору займа предоставить один из постоянных поставщиков ООО «Инвест - нефть», так как он заинтересован увеличением объема и расширением ассортимента продаж. Процентная ставка по договору займа будет на 1% выше ставки рефинансирования ЦБ и составит 9%. Проценты к уплате за пользование заемными средствами за год будут равны 238,3 тыс. руб. Основной долг по условию договора займа будет погашен через 3 года (срок действия договора займа).

Таблица 2.2.4 - Амортизационные отчисления основных средств АЗС «ТНК»

Дата ввода в эксплуатацию	Срок полезного использования	Первоначальная стоимость ОС, тыс. руб.	Способ начисления амортизации	Норма амортизации в месяц, руб.
1.07.2020	7 лет	2648	Линейный способ	31523-81

Расчет амортизации показал нам, что в состав затрат предприятия ежегодно будет входить амортизация в сумме 378,3 тыс. руб.

Для того чтобы узнать необходимое количество закупаемого топлива необходимо подсчитать потенциальных потребителей АЗС «ТНК-ВР» №106. Так как АЗС находится на выезде из города, в поселки Белгородской области, где нет АЗС. Согласно проведенному анализу с помощью экономистов

предприятия около 15% (300 шт.) автомобилей ежедневно заправляются на АЗС «ТНК-ВР» №106.

Также, для более точного подсчета потенциальных потребителей нами была взята информация о численности населения Белгородского района с официального сайта Белгородской области. Выявлено, что в 3 населенных пунктах южного направления Белгородского района проживает 9,6 тыс. человек, из них в поселке Таврово - 4,6 тыс. Трудовые ресурсы составляют 12,5 тыс. человек. Согласно статистическим данным из 3 тыс. человек у 15% (1875 человек) - есть автомобиль и один раз в неделю, каждый автовладелец в среднем заправит свой автомобиль на АЗС «ТНК-ВР» №106 в количестве 20 литров топлива. Исходя из этих данных, мы просчитаем, плановую потребность топлива в неделю.

$(300 \text{ шт.} * 7 \text{ дней}) + 1875 \text{ шт.}$ и получаем 3975 шт. автомобилей. Отсюда $3975 \text{ шт.} * 20 \text{ литров} = 79500 \text{ литров}$ за неделю.

Проведя опрос владельцев автотранспорта рассчитываем потребность того или иного ГСМ.

Таблица 2.2.5 - Расчет потребности топлива по видам

Наименование товара	Потребность, %	Потребность в неделю, литры	Потребность в месяц, литры	Потребность в год, литры
Аи- 92 Евро 5	45,5	22 413	89 652	10 75 824
Аи-95 Евро 5	21,6	10 640	42 560	510 720
ДТ Евро 5	32,9	16 207	64 828	777 936
Итого:	100	49 260	197 040	2 364 480

Из таблицы 2.2.5 следует, что для реализации нашего прогнозного проекта потребуется 2 364 480 литров вышеуказанных видов топлива.

Поиск поставщиков это одно из серьезных решений. В зависимости от того, с кем мы будем сотрудничать в будущем, будет зависеть успех нашего предприятия. Поэтому нами принято решение, продолжать сотрудничество с

постоянными поставщиками ООО «Инвест-нефть» и ООО «Курскоблнефтепродукт», заключив очередной договор на поставку дополнительного сырья. Это обеспечит нам надежность и регулярность поставок ГСМ. Увеличив перечень покупаемого топлива и объем поставок, предприятие после заключения договора, получит скидку на товар, что положительно повлияет на финансовый результат за счет снижения себестоимости закупаемых нефтепродуктов.

Общая себестоимость товара закупаемого для реализации составит 43145,1 тыс. руб.

На этапе разработки стратегии развития продукта, при внедрении данного проекта численность персонала останется без изменений и затраты на оплату труда останутся прежними. Необходимо увеличить объем потребляемой электроэнергии, так как будет реализован дополнительный объем ГСМ. Сумма дополнительных затрат на электроэнергию рассчитана с помощью таблицы 2.2.7.

Таблица 2.2.7 - Расчет дополнительных затрат на электроэнергию за год

Показатели	Количество
Среднее потребление электроэнергии, кВт	201 217
Средний фактический объем реализации ГСМ, литры	2 077 675
Планируемая реализация объема ГСМ, литры	2 364 480
Планируемое израсходование электроэнергии, кВт	215 606
Плановая стоимость 1 кВт, руб.	3,03937
Стоимость дополнительно израсходуемой электроэнергии, руб.	655 306

Из таблицы 2.2.7 следует, что затраты увеличиваются за счет дополнительного объема потребления электроэнергии на 655,3 тыс. руб. в год.

Общая сумма затрат на внедрение проекта будет состоять из затрат цены закупки топлива за год, ежегодных амортизационных отчислений, процентов к уплате за год по договору займа и стоимости дополнительно израсходуемой электроэнергии, что в сумме составит 44 417,6 тыс. руб. Для

определения финансового результата, необходимо рассчитать выручку от реализации товара дополнительного ассортимента.

Общая выручка от реализации товара дополнительного ассортимента составляет 47 972 тыс. руб. За счет увеличения объема реализации могут увеличиться прочие расходы предприятия до 50% от среднегодового за 3 последних года и составят 374,3 тыс. руб.

2.3 Оценка экономической эффективности разработанных рекомендаций

Для оценки финансового результата и экономической эффективности внедрения стратегии развития продукта, нами проведен расчет следующих экономических показателей: прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, налог на прибыль, чистая прибыль, коэффициент рентабельности по следующим формулам:

$$Ппр = В - \sum З \quad (2.3.1)$$

$$Пдн = Ппр - Рп \quad (2.3.2)$$

$$Нп = Пдн * Снп \quad (2.3.3)$$

$$ЧП = Пдн - Нп \quad (2.3.4)$$

$$R = (Ппр / \sum З) * 100\% \quad (2.3.5)$$

$$T = \text{Капитальные вложения} / ЧП \quad (2.3.6)$$

Где, Ппр-прибыль от продаж;

В-выручка;

$\sum З$ -сумма затрат на внедрение проекта;

Пдн-прибыль до налогообложения;

Рп-прочие расходы;

Нп-налог на прибыль;

Снп-ставка налога на прибыль;

ЧП- чистая прибыль;

R -коэффициент рентабельности;

T-срок окупаемости проекта.

Таблица 2.3.1 - Расчет экономических показателей финансовой деятельности предприятия

Показатели	Расчет показателей	Результат
Прибыль от продаж, тыс. руб.	47 972 - 44 417,6	3554,4
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	3554,4 - 371,3	3183,1
Налог на прибыль, тыс.руб.	3183,1 × 20%	637
Чистая прибыль, тыс.руб.	3183,1 - 637	2546,1
Коэффициент рентабельности, %	$(2546,1 \div 44\,417,6) \times 100$	5,7
Срок окупаемости, года	$2648 \div 2546,1$	1

Из таблицы 2.3.1 можно сделать вывод, что вложение инвестиций в наш проект имеет положительный результат, так как величина чистой прибыли составляет 2546,1 тыс. руб. Рентабельность предложенного проекта равна 5,7%, что в среднем на 5% выше рентабельности деятельности предприятия за 3 последних года.

Рост рентабельности говорит о правильно направлении развития производства, о целесообразном вложении инвесторами финансовых средств. Поиск новых путей повышения рентабельности производства должен быть направлен на улучшение финансового состояния предприятия в целом, и улучшении материального состояния работников предприятия. Проанализировав разработанную товарную стратегию и проведя расчеты, мы можем сделать вывод, что на рентабельность производства влияют такие показатели как:

- снижение себестоимости реализуемого товара;
- качество реализуемого товара;
- ассортимент.

В выпускной квалификационной работе мы обращаем внимание на вышеуказанные факторы:

1) снижение себестоимости реализованного товара мы обеспечим программой скидок;

2) качество реализуемого товара, мы обеспечим плодотворным сотрудничеством с постоянными проверенными поставщиками;

3) ассортимент увеличится на три позиции нового качества.

Так как планируемая прибыль за первый год разработанного проекта (2,5 млн. руб.) чуть ниже суммы средств, вложенных в данный проект (2,6 млн. руб.) можно говорить о сроке окупаемости проекта. Он будет равен 1 году. Даже при увеличении непредвиденных расходов и отклонения объема продаж в меньшую сторону, у нас будет в запасе еще около двух лет до возврата суммы основного долга по договору займа.

Таблица 2.3.2 - Экономический эффект от реализации стратегии

Показатели	2018г.	2019г.	Прирост +/-
Количество ГСМ, шт.	3	6	3
Выручка, тыс. руб.	51 324	99 296	47972
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 058	4 604,1	2546,1

Исходя из данных, полученных из таблицы 2.3.2, можно сделать вывод, что экономический эффект от реализации стратегии наблюдается по всем показателям. Так, количество ГСМ в 2019 году, относительно 2018 года увеличился на 3 вида, выручка возросла на 47 972 тыс. руб., а чистая прибыль составила 2 546,1 тыс. руб., что говорит о высокой эффективности и необходимости реализации данной стратегии.

Результат, полученный в расчетах работы, может использоваться для совершенствования финансово-хозяйственного состояния предприятия.

Заключение

По результатам проведенной работы можно сделать следующие основополагающие выводы.

Формирование ассортимента и разработка товарной стратегии фирмы составляет основу товарной политики предприятия. Товарный ассортимент имеет экономическое и социальное значение. Экономическая важность заключается в том, что умелое управление ассортиментом товаров позволит предприятию выжить в условиях жесткой конкуренции и стать преуспевающим. С социальной стороны управление ассортиментом воспитывает у потребителей вкусы, формирует потребности, и наоборот, вкусы и потребности потребителей оказывают большое влияние на товарную политику предприятия. В настоящее время важное значение для предприятия имеет успешное решение проблемы формирования ассортимента и управления им.

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы предприятие своевременно предлагало определенную совокупность товаров, которые, соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли бы требованиям определенных категорий покупателей. Разработка и реализация товарной стратегии предполагает решение следующих принципиальных вопросов: расширение ассортимента, выбор поставщиков, закупка оборудования.

Предприятие АЗС «ТНК-ВР» №106 функционирует на рынке города Белгорода и Белгородского района уже достаточно продолжительное время и занимает на данном рынке относительно высокую долю. На предприятии применяется линейная структура управления, это объясняется тем, что штат сотрудников состоит из 19 человек. Сферой деятельности АЗС «ТНК-ВР» №106 являются следующие виды деятельности:

- торговля (оптовая и розничная), торгово-посредническая и коммерческая;

- хранение и складирование прочих грузов;
- деятельность гостиниц без ресторанов;
- деятельность прочих мест для временного проживания;
- аренда строительных машин и оборудования с оператором;
- розничная торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями и др.

Ассортимент реализуемой продукции АЗС «ТНК-ВР» №106на сегодняшний день представлен следующими видами ГСМ: бензин Аи -92, бензин Аи - 95, ДТ. Конкурентами АЗС «ТНК-ВР» №106являются АЗС: АЗС «Газпром» и АЗС «Роснефть». Главным же конкурентом являться АЗС «Газпром». Ее преимущество в том, что она находится на выезде из Белгорода, где наиболее оживленный поток автотранспортных средств.

На основе проведенного анализа основных экономических показателей можно сделать вывод о том, что выручка предприятия за 2018г. превысила выручку 2018г. на 5242 тыс. руб. или 16,8%. В 2018г. по сравнению с 2017г. наблюдается положительная динамика, которая составила 15 006 тыс. руб. или 41,3%. Чистая прибыль в 2017 г. по сравнению с 2016 г. снизилась на -468 тыс. руб. что составит (-29,7%), а в 2018г. по сравнению с 2017г. наблюдается положительная тенденция и составляет 947тыс.руб. или 85,2%.

С момента существования, предприятие использует «стратегию проникновения на рынок» главной целью, которой является увеличение объема продаж. По данным экономического отдела, известно, что при реализации этой стратегии на товары, предоставляемые АЗС «ТНК-ВР» №106, был высокий спрос, но по истечению лет, на рынке города Белгорода появляются новые конкуренты и АЗС «ТНК-ВР» все сложнее удерживать конкурентные позиции. Для решения этой проблемы был проведен опрос автоводителей, заправляющихся на АЗС «ТНК-ВР» №106, в результате которого была выявлена проблема расширения ассортимента ГСМ. Решение этой проблемы позволят предприятию не только усилить свою

конкурентную позицию на рынке, но и увеличить доход предприятия. В результате этого предприятию необходимо разработать стратегию развития продукта, которая заключается в расширении продуктовой линейки на существующем рынке.

Для разработки стратегии развития продукта на АЗС «ТНК-ВР» №106 нам потребуется для начала рассчитать затраты на оборудование. Для закупки дополнительного оборудования для АЗС «ТНК-ВР» №106, мы обратились к компании ЗАО «Нара», с которой уже сотрудничали в 2017 году. Общая потребность капитальных вложений составляет 2 648 тыс. руб. Расчет амортизации показал нам, что в состав затрат предприятия ежегодно будет входить амортизация в сумме 378,3 тыс. руб.

Для того чтобы узнать необходимое количество закупаемого топлива нами было подсчитано прогнозное количество потенциальных потребителей ГСМ, которое составило 3975 шт. автомобилей за неделю. На основе этих данных было рассчитано потребность ГСМ за неделю, за месяц и за год. В результате для реализации прогнозного проекта потребуется 2 364 480 литров ГСМ. Для покупки топлива потребуется найти поставщиков.

Поиск поставщиков это одно из серьезных решений. В зависимости от того, с кем мы будем сотрудничать в будущем, будет зависеть успех нашего предприятия. Поэтому нами принято решение, продолжать сотрудничество с постоянными поставщиками ООО «Инвест-нефть» и ООО «Курскоблнефтепродукт», заключив очередной договор на поставку дополнительного сырья. Это обеспечит нам надежность и регулярность поставок ГСМ.

На этапе разработки стратегии развития продукта, на предприятии численность персонала останется без изменений и затраты на оплату труда останутся прежними. Необходимо увеличить объем потребляемой электроэнергии, так как будет реализован дополнительный объем ГСМ. Сумма дополнительных затрат увеличиваются за счет дополнительного объема потребления электроэнергии на 655,3 тыс. руб. в год.

Для оценки финансового результата и экономической эффективности внедрения стратегии развития продукта нами проведен расчет следующих экономических показателей: выручка от реализации товара составит 47 972 тыс. руб., себестоимость составит 43145,1 тыс. руб., прибыль от продаж будет равна 3554,4 тыс. руб., величина чистой прибыли составляет 2546,1 тыс. руб. Срок окупаемости равен 1 году. Рентабельность предложенного проекта равна 5,7%, что в среднем на 5% выше рентабельности деятельности предприятия за 3 последних года.

Рост рентабельности говорит о правильно направлении развития производства, о целесообразном вложении инвесторами финансовых средств. Поиск новых путей повышения рентабельности производства должен быть направлен на улучшение финансового состояния предприятия в целом, и улучшении материального состояния работников предприятия.

Проанализировав разработанную стратегию развития роста и проведя расчеты, мы можем сделать вывод, что на рентабельность производства влияют такие показатели как, снижение себестоимости реализуемого товара, качество реализуемого товара, ассортимент.

Экономический эффект от реализации стратегии наблюдается по всем показателям. Так, количество ГСМ в 2019 году, относительно 2018 года увеличился на 3 вида, выручка возросла на 47 972 тыс. руб., а чистая прибыль составила 2 546,1 тыс. руб., что говорит о высокой эффективности и необходимости реализации данной стратегии.

Список литературы

1. Абалаков, А.Д. Факторы конкурентоспособности предприятия [Текст] / А.Д.Абалаков, Н.С.Панкеева // Экономика организации. – 2013. – № 3. – С.111-117.
2. Александрова, А.Ю. Конкурентоспособность предприятия [Текст] / А.Ю. Александрова // Вестник московского университета. Сер.6. Экономика. – 2012. – № 5. – С.43-62.
3. Александрова, Е.Н. Актуальные вопросы исследования конкурентоспособности [Текст] / Е.Н.Александрова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2012. – № 33. – С.62-69.
4. Амирханов, М.М. Оценка конкурентоспособности: программа развития [Текст] / М.М. Амирханов // Инновации. – 2012. – № 5. – С.22-25.
5. Астапов, К.Л. Повышение конкурентоспособности российского предприятия [Текст] / К.Л. Астапов // Финансы. – 2013. – № 9. – С. 57-61.
6. Белковский, А.Н. Конкурентные стратегии в России (точка зрения Майкла Портера) [Текст] / А.Н. Белковский // Экономика. – 2012. – №5. – С. 13-15.
7. Булаев, С. Анализ стратегий деятельности сельскохозяйственных предприятий [Текст] / С. Булаев // Экономика предприятий. – 2013. – № 2.– С. 38-48.
8. Бурутин, А.Г. Проблемы теории и практики государственного стратегического планирования на российских предприятиях: концептуальное видение [Текст] / А.Г. Бурутин // Государственная власть и местное самоуправление. –2013. – № 4. – С. 3-6.
9. Виноградова, М.В. Маркетинг предприятия: система показателей развития [Текст] / М.В. Виноградова // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 1. – С.74-79.
10. Виноградова, М.В. Стратегическое планирование развития предприятия [Текст] / М.В. Виноградова // Микроэкономика. – 2012. – № 6.

– С.121-127.

11. Волкова, С.М. Как выполнить анализ финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст] / С.М. Волкова // Строительство: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2013. – № 4. – С. 60-78.

12. Волкова, Е.Г. Конкурентоспособность: методика расчета и оценка уровня показателя [Текст] / Е.Г. Волкова // Финансы. – 2013. – № 9. – С. 76-78.

13. Глинский, В.В. Оценка конкурентоспособности отрасли [Текст] / В.В. Глинский // Вопросы статистики. – 2012. – № 1. – С.48-52.

14. Гонтарев, Н. Потенциал предприятия [Текст] / Н. Гонтарев // Общество и экономика. – 2012. – № 8. – С. 247-255.

15. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия) [Текст] / В.Д. Грибов. – Москва : КНОРУС, 2012. – 416 с.

16. Журавлева, В.Л. Специфика анализа конкурентоспособности [Текст] / В.Л. Журавлева // Экономика. – 2013. – № 3. – С. 28-32

17. Зайцева, Н.А. Менеджмент [Текст] / Н.А. Зайцева. – Москва : Форум, 2012. – 368 с.

18. Зворыкина, Т.А. Модель оценки конкурентоспособности [Текст] / Т.А. Зворыкина // Стандарты и качество. – 2012. – № 3. – С.68-73.

19. Караневский, П.И. Экономика организации [Текст] / П.И. Караневский. – Москва : Нолидж, 2014. – 252 с.

20. Кобак, О.С. Методика оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] / О.С. Кобак // Финанс. – 2012. – № 27. – С.75-77.

21. Корчагин, Е.П. Конкурентоспособность: понятие и содержание [Текст] / Е.П. Корчагин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 9. – С.33-39.

22. Кузнецов, Г.С. Элементы информационно-аналитической базы разработки и продвижения услуг предприятия [Текст] / Г.С. Кузнецов // Микроэкономика. – 2011. – № 4. – С.58-62.

23. Латыпова, Э.Н. Значение конкурентоспособности финансового направления для формирования продукта и ее оценочные показатели [Текст] / Э.Н. Латыпова // Микроэкономика. – 2017. – № 4. – С.96-100.
24. Макарова, Л.Г. Методология повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] /Л.Г. Макарова // Лизинг. – 2012. – № 2. – С. 53-58.
25. Матюхина, Ю.А. Менеджмент [Текст] / Ю.А. Матюхина. – Москва : Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. – 224 с.
26. Овчаров, А.К. Конкурентоспособность строительных предприятий: тенденции и риски [Текст] / А.К. Овчаров // Вопросы экономики. – 2012. – № 1. – С.108-119.
27. Полухина, А. Конкурентоспособность: современная концепция управления [Текст] / А.Полухина // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С.79-85.
28. Рукоосуева, И. Особенности применения маркетинга в бизнесе [Текст] / И.Рукоосуева // Маркетинг. – 2012. – № 4. – С.67-72.
- 29.Савина, Н.В. Менеджмент [Текст] / Н.В. Савина. – Москва : Дело, 2016. – 354 с.
- 30.Сарафанова, Е.В. Маркетинг [Текст] / Е.В. Сарафанова. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
- 31.Симонова, М.А. Влияние конкурентоспособности и качества рабочей силы на эффективность работы организации [Текст] / М. Симонова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 8. – С. 119-124.
- 32.Смирнов, И.Е. В интересах повышения конкурентоспособности [Текст] / И.Е. Смирнов // Управление в кредитной организации. – 2016. – № 2. – С. 20-22.
33. Тарасова, Т.М. Понятие повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / Т.М. Тарасова // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 29. – С. 19-28.

34. Тарбеева, Е.М. Оцениваем рентабельность финансово-хозяйственной деятельности компании [Текст] / Е.М. Тарбеева // Главбух. – 2016. – №2. – С. 68-71.
35. Татаровская, Т.Е. Аспекты повышения конкурентоспособности [Текст] / Т.Е. Татаровская // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – № 39. – С. 18-26.
36. Трещевский, Ю.И. Методология и методика экономического анализа конкурентоспособности предприятия [Текст] / Ю.И. Трещевский // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – № 18. – С. 8-12.
37. Толпегина, О.А. Анализ прибыли: теория и практика исследования [Текст] / О.А. Толпегина // Экономический анализ. – 2015. – №2. – С. 35-44.
38. Ульянов, И.С. Рентабельность продукции и процентные ставки [Текст] / И.С. Ульянов // Вопросы статистики. – 2013. – №12. – С. 27-31.
39. Чернов, В.А. Анализ финансового состояния организации [Текст] / В.А. Чернов // Аудит и финансовый анализ. – 2014.– № 2. – С. 35-47.
40. Черныш, М. Ф. Факторы конкурентоспособности [Текст] / М.Ф. Черныш // Управленческое консультирование. – 2013. – № 1. – С. 157-170.
41. Чиркова, А.Н. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий [Текст] / А. Н. Чиркова // Молодой ученый. – 2013. – №7. – С. 260-263.
42. Шапкин, И.Н. Менеджмент [Текст] / И.Н. Шапкина. – Москва : Издательство Юрайт. –2012. – 690 с.
43. Шишмарев, Е.М. Прогнозирование прибыли [Текст] / Е. М. Шишмарев // Экономический анализ. – 2013. – №4. – С. 34-37.
44. Шарков, Ф.И. Разработка и технологии производства рекламного продукта [Текст] / Ф.И. Шарков. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 340 с.

45. Щепетова, Д.Е. Внутренний аудит и конкурентоспособность предприятия [Текст] / Д.Е. Щепетова // Аудиторские ведомости. – 2013. – № 7. – С. 20-27.

46. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р.А.Фатхутдинов. – Москва : Питер, 2013. – 368 с.

47. Фролова, Н.В. Рыночная оценка уровня конкурентоспособности промышленной организации на основе многофакторной модели [Текст] / Н.В. Фролова // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 20. – С. 4-9.