

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления
Кафедра управления инновациями в бизнесе

~~РАБОТА ПРОВЕРЕНА~~

Рецензент, главный инженер проекта

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.,
доцент

_____ К. В. Кардапольцев

«__» июня 2017 г.

Анализ деятельности и совершенствование стратегии на предприятии
ПАО АНК «Башнефть» с учётом международного опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.02.2017.836.ПЗ ВКР

Консультанты:

Экономическая часть, к.э.н.,
доцент

_____ М. И. Соколова

«__» _____ 2017 г.

Руководитель работы,
старший преподаватель

_____ О.Н. Головлёв

«__» _____ 2017 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-461

_____ Е.А. Анучина

«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель

_____ А. Е. Щелконогов

«__» _____ 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Апучина Е. А. Анализ деятельности и совершенствование стратегии на предприятии ПАО АНК «Башнефть» с учетом международного опыта. Челябинск: ЮУрГУ. ЭУ-461, 2017. 79 с., 18 ил., 18 табл., библиогр. список – 25 назм.

Дипломный проект выполнен с целью совершенствования стратегии продвижения бренда на предприятии ПАО АНК «Башнефть».

Проанализирована организационная структура предприятия, его дальнее и ближнее окружение, внутренняя и внешняя среда, выявлены слабые и сильные стороны компании, а также силы, воздействующие на отрасль.

В данной работе проведен анализ деятельности предприятия, разработан проект совершенствования стратегии продвижения бренда, а также анализ экономической эффективности проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПАО АНК «БАШНЕФТЬ».....	10
1.1 Характеристика предприятия ПАО АНК «Башнефть».....	10
1.2 Анализ внешней среды ПАО АНК «Башнефть».....	16
1.3 Анализ 5 сил Портера воздействующих на нефтеперерабатывающую отрасль.....	21
1.4 Внутренний анализ предприятия ПАО АНК «Башнефть».....	29
1.5 SWOT анализ предприятия ПАО АНК «Башнефть».....	31
1.6 Классификация и ранжирование проблем предприятия.....	33
ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ.....	34
ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО АНК «БАШНЕФТЬ».....	36
2.1 Определение миссии и стратегического видения предприятия ПАО АНК «Башнефть».....	36
2.2 Обоснование вариантов стратегии предприятия ПАО АНК «Башнефть»	40
ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ.....	43
ГЛАВА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО АНК «БАШНЕФТЬ».....	45
3.1 Формирование плана внедрения реализации стратегии.....	45
3.2 Формализация стратегии через Сбалансированную Систему Показателей.....	53
3.3 Формирование счетной стратегической карты.....	56

3.4 Анализ заинтересованных сторон проекта	58
3.5 График Ганта предприятия ПАО АНК «Башнефть».....	59
3.6 Оценка экономической эффективности предприятия ПАО АНК «Башнефть»	62
ВЫВОДЫ ПО 3 ГЛАВЕ	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	79

ВВЕДЕНИЕ

Темой выпускной квалификационной работы является анализ деятельности и совершенствование стратегии на предприятии ПАО АНК «Башнефть». Данный проект, по совершенствованию стратегии продвижения бренда, подразумевает собой реализацию товаров и создание капитала, который является важнейшим этапом деятельности любого предприятия, работающего в условиях рынка. Целью политики руководства компании и работы всех служб является привлечение клиентуры, расширение сферы сбыта своих услуг, завоевание других регионов и, в конечном счете, увеличение получаемой прибыли.

Актуальность данной работы заключается в том, что изучение и анализ данного предприятия, помогут правильно создать и продвинуть бренд, а также рассмотреть возможности продвижения в другие регионы России.

Стратегия продвижения бренда заставляет производителей улучшать качество товаров и услуг, дифференцировать технические характеристики под различные потребительские сегменты, увеличивать расходы на рекламу, разрабатывать мероприятия по стимулированию сбыта, а также совершенствовать внешний вид самой компании.

Объектом исследования является предприятие ПАО АНК «Башнефть»

Предметом исследования является стратегия продвижения бренда предприятия, а также ее эффективность в современных условиях.

Главной целью дипломной работы является анализ деятельности предприятия, совершенствование стратегии в области продвижения бренда, а также оценка ее эффективности.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- изучить деятельность предприятия ПАО АНК «Башнефть»;
- проанализировать внешнее и внутреннее окружение;
- провести стратегический анализ;

провести анализ сил, действующих на нефтеперерабатывающую отрасль;

классифицировать проблемы предприятия;

разработать проект по продвижению бренда предприятия;

дать оценку экономической эффективности.

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПАО АНК «БАШНЕФТЬ»

1.1 Характеристика предприятия ПАО АНК «Башнефть»

Предприятие ПАО АНК «Башнефть» - российская динамично развивающаяся вертикально-интегрированная нефтяная компания, сформированная на базе крупнейших предприятий ТЭК Республики Башкортостан. Компания входит в топ-10 предприятий России по объему добычи нефти и в топ-5 — по нефтепереработке.

Объем добычи нефти в 2012 году составил 15,4 млн. тонн, запасы на конец 2012 года достигли 2 006,8 млн. баррелей нефти. Компания владеет лицензиями на разработку и добычу более 200 месторождений на территории Российской Федерации. Основные разрабатываемые месторождения находятся в республике Башкортостан, а также в других регионах России — в Оренбургской области и в Ханты — Мансийском автономном округе [1].

В 2010 году компания выиграла государственный тендер на разработку месторождения имени Р. Требеа и А. Титова с оцениваемыми запасами нефти в объеме 140,1 миллионов тонн.

В 2009—2010 компания выделила около 2,5 млрд руб. на развитие социальной инфраструктуры Башкортостана. По данным рейтинга социальной ответственности российских компаний за 1 квартал 2011 года (составляется газетой «Труд» и Агентством политических и экономических коммуникаций) ПАО АНК «Башнефть» заняла в нём 9 место.

В ПАО АНК «Башнефть» входит крупный нефтеперерабатывающий комплекс, представленный тремя нефтеперерабатывающими заводами: ОАО «Уфимский НПЗ», ОАО «Новый», ОАО «Уфланефтехим», нефтехимическим предприятием ОАО «Уфаоргсинтез», а также бытовыми компаниями ЗАО «Башнефть-Регион», ОАО «Башкирнефтепродукт», ООО «Башнефть-Удмуртия» и ООО «Оренбургнефтепродукт» и розничной сетью из 488 АЗС.

Уфимские НПЗ входят в число наиболее технически оснащенных

отечественных предприятий отрасли – показатель 8,55 по Индексу Нельсона.

В 2012 году ПАО АНК «Башнефть» осталась абсолютным лидером среди российских нефтяных компаний по глубине переработки, которая составила 84,9%.

История компании началась в 1932 году, когда из разведочной скважины у деревни Ишимбаево ударил первый нефтяной фонтан. За прошедшие годы башкирские нефтяники открыли более 250 нефтяных и газовых месторождений, пробурили и сдали в эксплуатацию более 37 тысяч скважин, добыли свыше 1,5 миллиарда тонн нефти и 70 миллиардов кубометров природного газа. Компания уделяет большое внимание дальнейшему исследованию ресурсов на территории Башкортостана, интенсификации добычи нефти и газа, повышению конкурентоспособности своей продукции, эффективному решению экологических и социальных проблем.

До середины 2005 года ПАО АНК «Башнефть» контролировалась Группой «Башкирский капитал». Но в конце лета 2005 года Башкирский капитал и АФК «Система» договорились о продаже блокирующих пакетов акций в компаниях БашТЭК. Далее в конце марта 2009 года АФК «Система» в результате ряда сделок стала основным владельцем ПАО АНК «Башнефть».

Обширные запасы нефти и ресурсная база Компании расположена в трех основных нефтедобывающих регионах России: Волго-Уральская провинция, Тимано – Печора, Западная Сибирь. В промышленной эксплуатации — более 170 месторождений. Добыча более 16 млн тонн нефти в год.

ПАО АНК «Башнефть» декларирует строгое следование нормам природоохранного законодательства в части обеспечения охраны и восстановления земельных ресурсов, охраны атмосферного воздуха и охраны водных ресурсов. В настоящее время для утилизации нефтесодержащих отходов используется установка «Альфа-Лаваль». При помощи установки переработано более 130 тыс. кубических метров нефтешлама. Благодаря этому компания смогла

избавиться к началу 2011 года от 16 нефтешламовых амбаров. Позднее на территории амбаров проведены рекультивационные работы. Выбросы в атмосферу не превышают норму и ежегодно снижаются. Резервуарные парки Башнефти оснащены современными герметичными системами улавливания легких фракций углеводородов. Эти меры позволяют ежегодно предотвращать выброс в атмосферный воздух до 87,6 тыс. тонн загрязняющих веществ. Воздуочистные сооружения установленные на всех заводах группы снижают загрязнение промышленных стоков нефтепродуктами в 100 раз. В итоге около 67 % очищенной воды возвращается в промышленный цикл, а около 30 процентов поступают в реку Белая. Возвращаемая вода по своим характеристикам чище воды, которую предприятия берут из реки.

Розничная сеть Компании насчитывает 536 собственных АЗС, расположенных в 16 регионах России, а также 116 партнерских АЗС, расположенных в 11 регионах.

Компанией - партнерами «Башнефти» работают в таких регионах как: Татарстане, Мордовии, Чувашии, Марий-Эл, Челябинской, Свердловской, Курганской, Самарской, Саратовской, Ульяновской, Волгоградской, Нижегородской, а также в Московской, Рязанской, Тамбовской, Владимирской, Белгородской, Воронежской, Ростовской областях, в Дагестане, Краснодарском крае [1].

На всех автозаправочных станциях сети «Башнефть» клиентам предлагается высококачественное топливо производства группы Уфимских НПЗ, а также широкий спектр сопутствующих товаров и дополнительных сервисов: кафе, магазины, станции техобслуживания.

Основными видами деятельности ПАО АНК «Башнефть» являются:

- производство геологоразведочных работ и разработка нефтяных, газовых и иных месторождений;
- добыча, сбор, подготовка, транспортировка, переработка, хранение и реализация нефти, газа и продуктов их переработки.

- производство буровых, строительного-монтажных, ремонтно-строительных и дорожных работ;

- эксплуатация горных производств и объектов по добыче полезных ископаемых открытым способом;

- производство маркшейдерских работ при разработке месторождений полезных ископаемых;

- строительство, содержание и эксплуатация нефтебаз и автозаправочных станций, в том числе передвижных и т.д.

Основные виды продукции (товаров, услуг):

1. Нефть

2. Двухфазные нефтепродукты (бензин, дизельное топливо, мазут)

Основным видом экспортной продукции (товаров, услуг) является нефть.

Экспорт нефти проводится по направлениям: Германия, Польша, Украина, Литва, Повороссийск, Венгрия.

Рынки сбыта продукции:

- нефть на экспорт и внутренний рынок;
- бензин на внутренний рынок;
- дизельное топливо на экспорт и внутренний рынок;
- мазут на экспорт и внутренний рынок.

Добыча сырья:

- НГДУ «Краснохолмскнефть»;
- НГДУ «Арланнефть»;
- НГДУ «Чекмагушнефть»;
- НГДУ «Южарланнефть»;
- НГДУ «Аксаковнефть»;
- НГДУ «Октябрьскнефть»;
- НГДУ «Уфанефть»;
- НГДУ «Ишимбайнефть»;
- НГДУ «Башенбнефть».

Конкурентами ПАО АНК «Башнефть» являются все нефтяные компании России. Самые крупные из них - ЛУКОЙЛ, ЮКОС, Сургутнефтегаз, Тюменская нефтяная компания. Основная конкурентная борьба происходит за доступ к ресурсной базе, к рынку экспорта продукции, контролируемых государством, и рынку розничной реализации бензина через сеть автозаправочных станций.

«Башнефть» осуществляет деятельность по разведке, добыче и переработке нефти, а также реализации нефти, нефтепродуктов и продукции нефтехимии на территории РФ и за рубежом [1].

Структура бизнеса сформирована в соответствии с основными видами деятельности и представлена тремя блоками (рисунок 1.1):

1. разведка и добыча;
2. переработка и нефтехимия;
3. сбыт и логистика (коммерция).

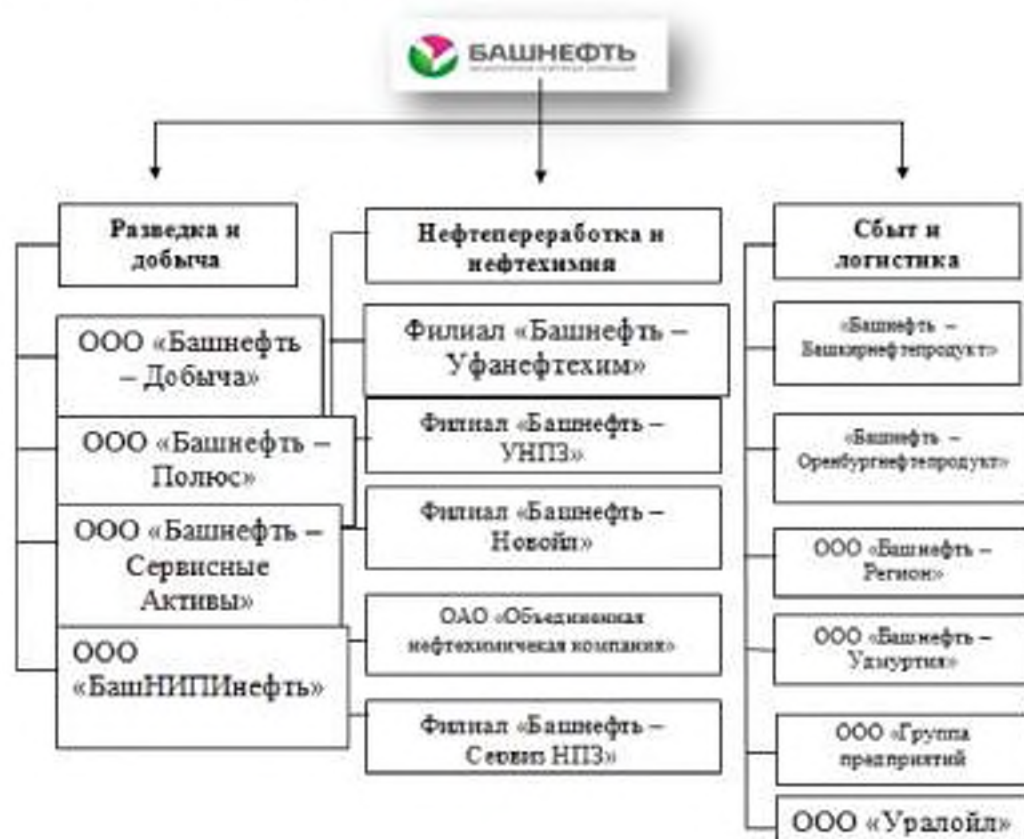


Рисунок 1.1 – Структура деятельности компании ПАО АНК «Башнефть»

Организационная структура компании логически вытекает из основных видов деятельности.

В основу корпоративного управления Компании, положены рекомендации российского Кодекса корпоративного поведения и международной передовой практики (рисунки 1.2).

Основными органами управления ОАО АНК «Башнефть» являются:

- общее собрание акционеров;
- высший орган управления ОАО АНК «Башнефть»;
- совет директоров.

Основные функции: обеспечение защиты и реализации прав акционеров, разработка и анализ общекорпоративной стратегии, контроль за ее выполнением, создание эффективных механизмов внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, а также системы управления рисками, обеспечение своевременного раскрытия полной и достоверной информации о деятельности предприятия.

Правление (коллегияльный исполнительный орган).

Отвечает за текущее управление ОАО АНК «Башнефть» и контроль за ДЗО по ключевым вопросам их деятельности. Обеспечивает выполнение бизнес-планов и инвестиционных программ, решение финансовых и юридических вопросов, отвечает за экономическую и информационную безопасность, предварительно рассматривает крупные инновационные и инвестиционные проекты, а также координирует взаимодействие с дочерними и зависимыми обществами.

Президент (единоличный исполнительный орган).

Руководство текущей деятельностью с целью обеспечения прибыльности и конкурентоспособности, его финансово-экономической устойчивости, обеспечения прав акционеров и социальных гарантий персонала.

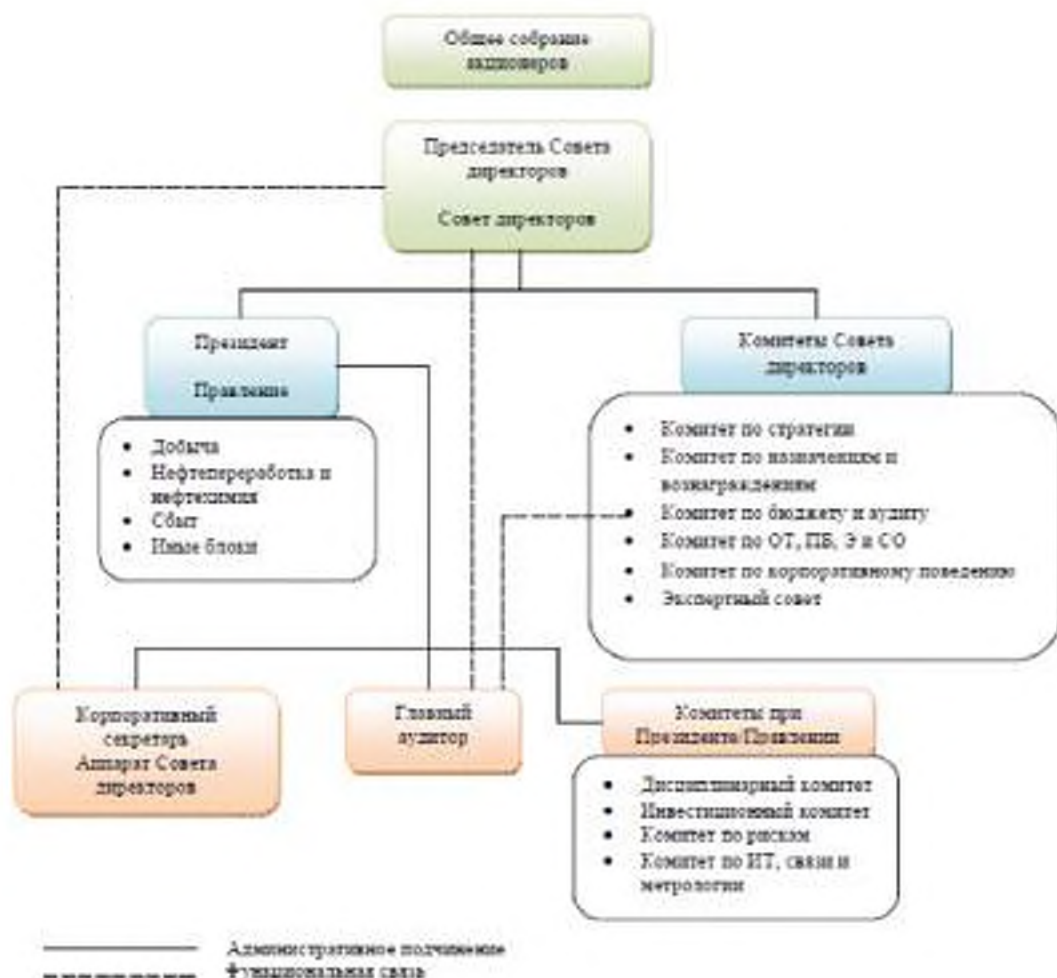


Рисунок 1.2 – Структура органов управления предприятия ПАО АНК «Башнефть»

1.2 Анализ внешней среды ПАО АНК «Башнефть»

Рассмотрим методику проведения анализа факторов внешней среды применительно к предприятию ПАО АНК «Башнефть».

Одним из важнейших элементов стратегического управления является анализ внешней среды. Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволяют поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и определять заключенные во внешней среде угрозы и возможности.

Основная задача при проведении данного анализа заключается в выявлении текущих и зарождающихся тенденций, в прогнозировании потенциальных направлений изменений, в оценке этих изменений с целью определения стратегических и организационных последствий. В качестве инструмента был использован STEEP-анализ.

STEER-анализ – это полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направления бизнеса. С его помощью можно увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. Горизонт анализа составляет 3 года.

Перечень внешних факторов и их значимость для предприятия ПАО АНК «Башнефть» [2]:

1. Недостаточный уровень квалификации персонала на рынке труда, работающего с техникой для бурения, добычи нефти, разработки нефтяных месторождений и переработки нефти, а также транспортирования её до объектов.
2. Удорожание носителя рекламы.
3. Рост уровня научно-технического прогресса в нефтеперерабатывающей отрасли.
4. Высокий уровень поддержки государства в добычи и нефтепереработки сырья.
5. Рост цен на нефть.
6. Снижение платежеспособности спроса у населения.
7. Ухудшение состояния окружающей среды, загрязнение атмосферного воздуха и в-за роста выпуска моторных топлив.
8. Ужесточение требований государства к предприятиям по экологической ответственности.
9. Вид ограничений на ввоз импортного оборудования (санкции США против России остаются действовать, по прогнозам политиков санкции будут смягчены или вовсе сняты уже в 2017 году, всё зависит от дальнейших событий).

10. Стабильная политическая ситуация в стране (В 2017 году прогнозируется рост затрат на национальную безопасность).

Знак влияния показывает, как повлияет выбранный фактор на деятельность предприятия (+ положительное влияние, - отрицательное влияние).

Балльная оценка устанавливается экспертным способом путем присвоения баллов. Баллы показывают, насколько данный фактор повлияет на предприятие. (0-2 балла очень слабое влияние, 2-4 слабое влияние, 4-6 существенное влияние, 6-8 значительное влияние, 8-10 сильное влияние).

Весовой коэффициент показывает вероятность реализации данного фактора в жизни. Сумма весовых коэффициентов должна быть равна единице (чем больше коэффициент, тем больше вероятность реализации фактора).

Рассмотрим таблицу 1.1 приведенную ниже.

Таблица 1.1 STEEP- анализ для ПАО АНК «Башнефть»

Факторы	Знак влияния	Балльная оценка	Весовой к-т	Важность фактора
<u>Социальные</u> 1. Недостаточный уровень квалификации персонала на рынке труда	-	6	0,15	-1,35
2. Удорожание носителя рекламы	-	8	0,10	-1,50

Продолжение таблицы 1.1

Факторы	Знак влияния	Балльная оценка	Весовой к-т	Влажность фактора
<u>Технологические</u> 3. Рост уровня научно-технического прогресса в нефтеперерабатывающей отрасли	+	5	0,09	+0,45
4. Высокий уровень поддержки государства	+	8	0,05	+0,80
<u>Экономические</u> 5. Рост цен на нефть	+	9	1,50	+0,35
6. Снижение платежеспособности спроса у населения	-	8	0,05	-1,50
<u>Экологические</u> 7. Повышение биологического загрязнения окружающей среды, атмосферного воздуха из-за роста выпуска моторных топлив	-	5	0,05	-0,25

Описание таблицы 1.1

Факторы	Знак влияния	Балльная оценка	Весовой к-т	Влажность фактора
8. Ужесточение требований государства к предприятиям по экологической ответственности	-	3	0,05	-1,50
9. Ввод ограничений на ввоз импортного оборудования	-	6	1,50	-1,05
10. Стабильная политическая ситуация в стране	+	3	1,50	+0,45

Полученные результаты приведены на рисунке 1.3. в виде графической интерпретации.

График показывает, что условия работы фирмы благоприятные. На графике показано неравенство площадей под осью и над осью «номер фактора», но позитивных факторов больше, чем негативных.

Учитывая, полученный STEEP-анализ, для нейтрализации негативных факторов, предприятию ПАО АНК «Башнефть» нужно обратить внимание на:

- уровень квалификации персонала на рынке труда;
- платежеспособность населения;
- состояние окружающей среды;
- ввоз импортного оборудования.

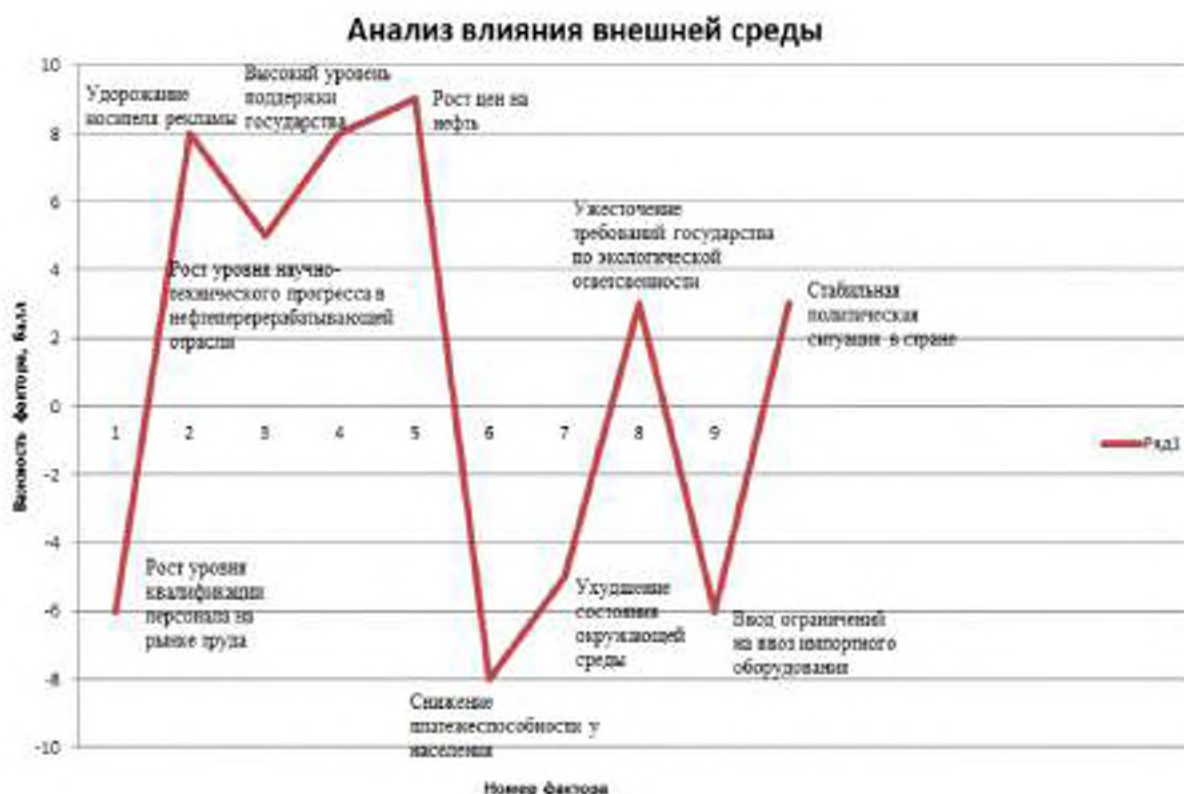


Рисунок 1.3 – Анализ влияния внешней среды на предприятии ПАО АНК «Башнефть»

1.3 Анализ 5 сил Портера воздействующих на нефтеперерабатывающую отрасль

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером. С помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, он описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров — заменителей;

уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Майкл Портер считает, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами [3].

Для нефтеперерабатывающей отрасли характерны такие действующие конкурентные силы как:

1. Рыночная власть поставщика

Поставщики – это деловые фирмы или отдельные лица, обеспечивающие предприятие всеми материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или оказания услуг.

Основными поставщиками сектора разведки и добычи нефти являются ведущие европейские, японские и российские поставщики оборудования. К числу стабильно функционирующих крупных корпораций относятся «Сибур Холдинг» (Группа «Сибур»), холдинговая компания «МХК «ЕвроХим»; группа «Лукойл-Нефтехим», «Татнефть», «Татнефтехиминвест-холдинг», «Сургутнефтегаз», Тюменская нефтяная компания, «Уфимский НПЗ», «Новоил», «Уфанефтехим».

Также следует отнести открытые акционерные общества «Нижнекамскнефтехим», «Салаватнефтеоргсинтез», холдинговую компанию «Акрю», «Тольяттиазот», «Казаньоргсинтез», «Саянский» пласт, ЗАО «Куйбышевазот».

Основные виды продукции (товаров, услуг):

I. Нефть

II. Давальческие нефтепродукты (бензин, дизтопливо, мазут).

Основным видом экспортной продукции (товаров, услуг) является нефть.

Экспорт нефти проводится по направлениям: Германия, Польша, Украина, Литва, Новороссийск, Венгрия.

Рынки сбыта продукции:

- нефть на экспорт и внутренний рынок;
- бензин на внутренний рынок;
- дизельное топливо на экспорт и внутренний рынок;
- мазут на экспорт и внутренний рынок;

Добыча сырья:

- НГДУ «Краснохолмнефть»;
- НГДУ «Арланнефть»;
- НГДУ «Чекмагушнефть»;
- НГДУ «Южарланнефть»;
- НГДУ «Аксаковнефть»;
- НГДУ «Октябрьскнефть»;
- НГДУ «Уфанефть»;
- НГДУ «Ишимбайнефть»;
- НГДУ «Башенбнефть».

2. Рыночная власть потребителей

Основными потребителями российской нефтехимической продукции являются рынки стран ЕС (32,5%), СНГ (24,2%) и Азиатско-Тихоокеанского региона (20,4%). Существенное влияние на российский экспорт оказывает введение в ряде стран (США, ЕС, Китай, Индия, Мексика, Бразилия, Филиппины, Австралия, Индонезия) протекционистских и антидемпинговых мер. Заградительные меры применяются к экспорту синтетических каучуков, эпихлоргидрина, бисфенола-А, политетрафторэтилена (фторопласт), спиртов

(бутанол, изобутанол), трихлорэтилена, поливинилхлорида, капролактама.

На 18 крупнейших нефтяных компаний (не считая России) приходится около 60% мировой нефтедобычи, что свидетельствует о чрезвычайно высокой степени монополизации мирового рынка нефти. Кроме того, здесь следует отметить большую долю государственных компаний (из перечисленных компаний только 5 являются частными), на долю которых в последние годы приходилось около 40% добытой в мире нефти.

В странах Западной Европы потребление нефти в отдельные годы существенно не менялось, но в целом возросло примерно на 6%. В странах Восточной Европы наблюдается длительный спад потребления, который в последние годы удалось замедлить и даже остановить, но еще не преодолеть.

В странах Ближнего и Среднего Востока, Центральной и Южной Америки потребление нефти увеличилось на 30%, а в странах Африки — на 36%, в том числе в ЮАР — на 50%.

Всех потребителей нефтехимии можно разделить по отраслям, тем самым рассмотреть сегментирование потребительского рынка, которое проводится на основе географических, демографических, социально-экономических, психографических и поведенческих критериев. Рассмотрим рисунок 1.4 приведенный ниже.

3. Сила действующих конкурентов

Любое предприятие сталкивается со многими конкурентами. Цель конкурентов на рынке – приобретение покупателями именно их продуктов [4].

При рассмотрении конкурентов в первую очередь необходимо определить, в какой конкурентной среде работает предприятие.

Сегментация по поведению потребителей на рынке	
Признаки сегментации	Возможные сегменты
1. Мотивы покупок	надежность; престиж; качество
2. Поиск выгод	Поиск на рынке: - товаров высокого качества; - хорошего обслуживания; - наличия дополнительных услуг; - бонусных программ
3. Частота покупок	регулярная;
4. Чувствительность к цене	Безразличен или предпочитает высокие цены (как показатель качества)
5. Степень нуждаемости в товаре	Нужен постоянно
Сегментация по психографическим признакам	
1. Образ жизни	автомобиль
Сегментация по географическим признакам	
Признаки сегментации	Возможные сегменты
1. Место жительства	Город, пригород
Сегментация по демографическим признакам	
Признаки сегментации	Возможные сегменты
1. Возраст	20 – 50 лет
Сегментация по социально-экономическим признакам	
Признаки сегментации	Возможные сегменты
1. Уровень доходов	От 25 000 рублей в месяц на человека

Рисунок 1.4 – Сегментирование потребителей по отраслевому признаку

Сектор разведки и добычи нефти выступает на рынке олигополии. Олигополия предполагает существование на рынке нескольких крупных фирм, продукция которых может быть как разнородной, так и однородной. Вступление

новых фирм в данную отрасль, как правило, затруднено. Особенностью олигополии является взаимная зависимость фирм в принятии решений о ценах на свою продукцию.

Основными конкурентами нефтеперерабатывающей отрасли являются практически все АЗС на территории Российской Федерации (АЗС «Газпром», АЗС «Лукойл», АЗС «Башнефть», АЗС «Татнефть», АЗС «Газпром», ОАО «Сургутнефтегаз» и их дочерние и зависимые общества на различных сегментах рынка), так как почти все они предоставляют такие же услуги и продают те же виды топлива (рисунок 1.5).

4. Угроза появления новых конкурентов

Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции.

Для нефтехимического производства характерны высокая капиталоемкость и длительный период окупаемости (более 5 лет), сложность внутренних производственных связей, вследствие чего инвестиции только в одну стадию технологической цепочки недостаточно эффективны. Высоки экологические, инфраструктурные и сырьевые риски, связанные с неопределенностью поведения естественных монополий, дефицитом соответствующих мощностей первого передела и слабым развитием инфраструктуры.

В сфере нефтедобычи и нефтепереработки предприятий новые компании появляются редко из-за высоких барьеров входа, высокого уровня первоначальных инвестиций, ограниченного доступа к каналам сбыта.

Основная конкурентная борьба происходит за доступ к ресурсной базе, к рынку экспорта продукции, контролируемых государством, и рынку розничной реализации бензина через сеть автозаправок.

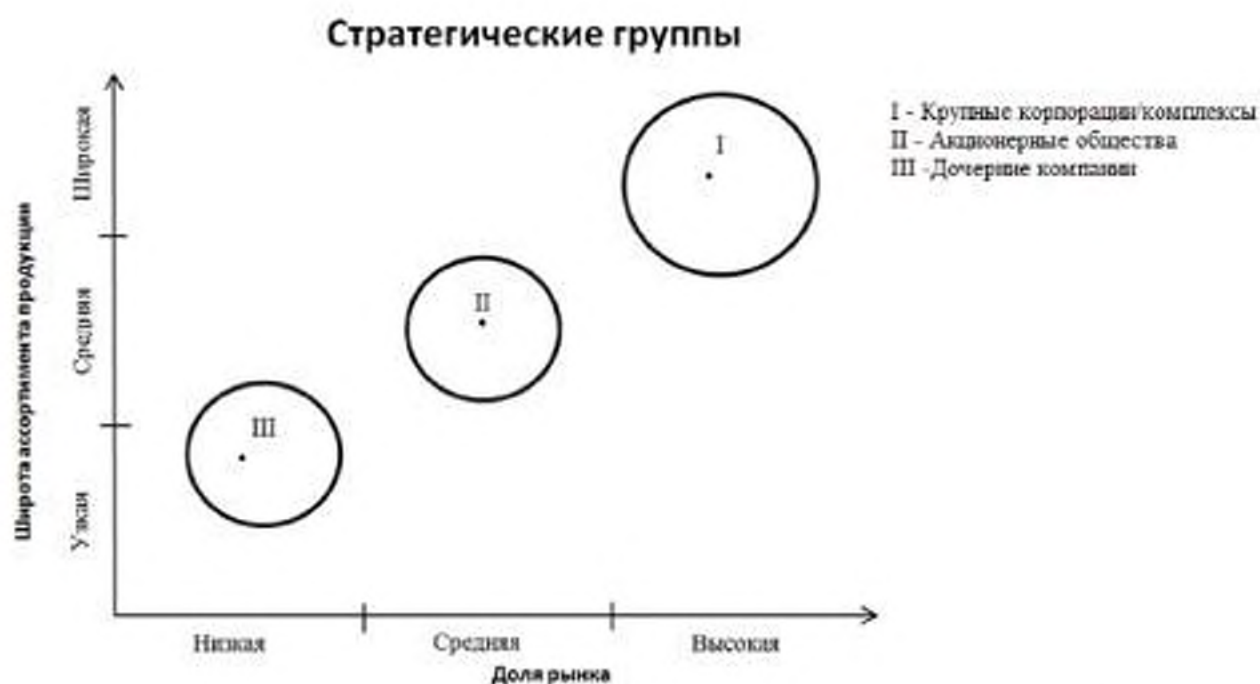


Рисунок 1.5 – Стратегические группы рынка разведки и добычи нефти

I – Крупные корпорации, такие как «Сибур Холдинг» (Группа «Сибур»); холдинговая компания «МХК «ЕвроХим»; группа «Лукойл-Нефтехим», «Татнефть», «Татнефтехимин- вест-холдинг», «Сургутнефтегаз», Тюменская нефтяная компания, ОАО «Уфимский НПЗ», ОАО «Новыйл», ОАО «Уфанефтехим»(ПАО АНК «Башнефть»).

II – Акционерные общества, такие как «Нижнекамскнефтехим», «Салаватнефтеоргсинтез», холдинговую компанию «Акрон», «Тольяттиазот», «Казаньоргсинтез», «Саянскхим- пласт», ЗАО «Куйбышевазот».

III – Дочерние компании в различных сегментах рынка

5. Угроза появления товаров-заменителей

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Сегодня есть

все основания для того, чтобы говорить о появлении товаров-заменителей. Одним из топливных запасов, в качестве транспортного средства, являются газонакопительные компрессорные станции.

Заправка газом автомобилей выгодна, с точек зрения экономической, экологической, а также с точки зрения безопасности. В мире также растет число транспортных средств, работающих на газе. В Европе и вовсе происходит бум: только за последние несколько лет показатели возросли – количество газовых заправок удвоилось, на 30% выросло число автомобилей, которые работают на природном топливе.

Еще одним из вариантов товаров – заменителей являются электродвигатели для автомобилей, которые работают на основе электромагнитной индукции. Электрический мотор заряжается от батареи. Из-за большой стоимости аккумуляторов таких автомобилей очень мало в мире, но в связи с быстрым ростом инновационных технологий в области автомобилестроения, переход на электродвигатели может произойти в ближайшем будущем.

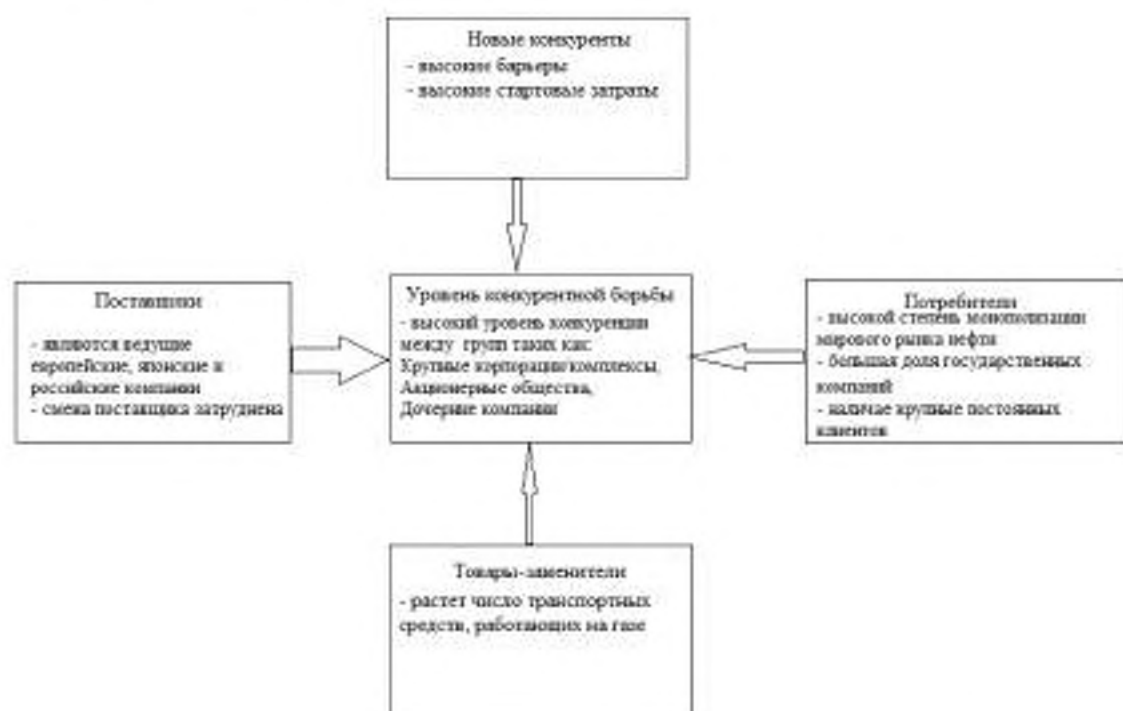


Рисунок 1.6 – Факторный анализ по М. Портеру для нефтеперерабатывающей отрасли

Проанализировав анализ пяти сил конкуренции Портера, были выявлены наиболее значимые факторы, оказывающие влияние на уровень конкуренции внутри отрасли – поставщики и потребители. Так как именно от поставщиков зависит вся маркетинговая деятельность предприятия, а также именно поставщики занимают все материальными ресурсами для обеспечения данной компании. Также все больше на рынке появляются «товары-заменители» такие как газонакопительные компрессорные станции, которые увеличивают число транспортных средств работающих на газу, а также появления автомобилей работающих на электродвигателях.

Все указанные факторы свидетельствуют о высокой степени конкурентного соперничества в нефтедобывающей отрасли, но все же их необходимо рассматривать в комплексе, ведь чтобы занимать лидирующие позиции среди конкурентов, необходимо всегда быть на шаг впереди.

1.4 Внутренний анализ предприятия ПАО АНК «Башнефть»

Внутренний анализ направлен на то, чтобы помочь менеджменту детально разобраться в вопросах деятельности компании, понять, оправдывают ли себя применяемые организацией стратегии, и выяснить, насколько эффективно используются ресурсы компании для поддержания этих стратегий [5].

Внутренний анализ позволяет компании выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить слабые области.

SW-анализ – это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Анализ предусматривает рассмотрение организации в разных плоскостях (ресурсы, финансы, логистика, управление персоналом, маркетинг и т.д.). Параметры оцениваются в баллах от -5 до +5, основываясь на экспертное мнение. На основе полученных данных выявляются слабые места организации в сравнении с положением самого сильного и ближайшего конкурента ПАО АНК «Башнефть» - ОАО АНК «Лукойл». В таблице 1.2 отразим элементы внутренней среды и оценку в баллах, для наглядности изображения соединим точки.

Шкала оценок по результативности понимается как соотношение одноименных фактических и нормативных (плановых) показателей (максимально – 100% выполнения)

- 0– результативность отсутствует, либо нет данных об оценке показателя;
- 1– результативность очень низкая (10%-15%);
- 2– результативность (16%-25%);
- 3– результативность средняя (26%-50%);
- 4– результативность высокая (51%-75%);
- 5– результативность очень высокая (76%-100%);
- 1 – отрицательные результаты в (10%-15%) случаев;
- 2 – отрицательные результаты в (16%-25%);
- 3 - отрицательные результаты в (26%-50%);

Таблица 1.2 - SNW анализ внутренней среды ПАО АНК «Башнефть»

	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции										
		Сильная (S) Нейтральная (N) Слабая (W)										
		5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
1.	Уровень технической оснащённости											
2.	Позиции в России по технической оснащённости и качеству выпускаемой продукции											
3.	Охват количества регионов											
4.	Уровень квалификации персонала											
5.	Затраты по выпуску топлив											
6.	Платежеспособность населения											

проведенных ранее анализов мы можем выделить необходимый перечень возможностей и угроз, слабых и сильных сторон.

Данный инструмент позволяет получить систематизированную информацию, значимую для разработки стратегии. SWOT-анализ ПАО АНК «Башнефть» представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3 SWOT- анализ для ПАО АНК «Башнефть»

S (сильные стороны)	O (возможности)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Лидирующие позиции в России по технической оснащенности, глубине переработки сырья и качеству выпускаемых продуктов 2. Высокий уровень технической оснащенности нефтеперерабатывающего комплекса 3. Высокие темпы роста добычи нефти 4. Высокая финансовая устойчивость 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удорожание платежей рекламы 2. Рост уровня научно-технического прогресса 3. Высокий уровень поддержки со стороны государства 4. Рост цен на нефть 5. Ужесточение требований государства по экологической ответственности 6. Стабильная политическая ситуация в стране
W (слабые стороны)	T (угрозы)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Охват малого количества регионов России (11 регионов) 2. Большие затраты компании, в сравнении с конкурентами, по выпуску моторных топлив Евро-5 3. Плохое развитие розничных и мелкооптовых продаж в регионах присутствия компании 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточный уровень квалификации персонала на рынке труда 2. Снижение платежеспособности у населения 3. Повышение загрязнения экологии, окружающей среды и атмосферного воздуха 4. Ввод ограничений на шов импортного оборудования

Таким образом, можно сделать вывод по SWOT анализу для предприятия ПАО АНК «Башнефть»:

1. Лидирующие позиции в России по технической оснащенности, глубине переработки сырья и качеству выпускаемых продуктов, при стабильной политической ситуации, позволят укрепить лидирующие позиции на рынке нефтедобычи и нефтепереработки.

2. Большие затраты на охват новых регионов России, для создания новых пунктов АЗС, из-за удорожания носителей рекламы, маркетинговых расходов.
3. Большие затраты компании происходят на выпуск моторных топлив стандартам Евро-5, которые способствуют поддержанию окружающей среды.
4. Высокому темпу роста добычи нефти способствует хорошее импортное оборудование, но из-за санкций против России на сегодняшний день предприятию следует искать отечественных партнеров.

1.6 Классификация и ранжирование проблем предприятия

Одним из инструментов анализа главных проблем является матрица Глайстера, приведенная в таблице ниже.

Рассмотрим представленную ниже таблицу 1.4.

На данный момент на предприятии имеются следующие проблемы такие как, ценовая политика на рынке, недостаточный уровень квалификации персонала на рынке труда, работающего с техникой для бурения и добычи нефти. Вопросы этого уровня носят лишь временный характер, поэтому целесообразно решить проблемы компании в целом, то есть расширить охват других регионов по пунктам АЗС, а именно разработать стратегию продвижения бренда ПАО АНК «Башнефть» в другие регионы России.

Таблица 1.4 – Матрица Глайстера

Уровень	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Решения	Ожидаемый результат
Компания в целом	Слабое присутствие в регионах России	Низкий темп роста продаж	Расширение охвата регионов	Рост объемов продаж

Продолжение таблицы 1.4

Уровень	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Решения	Ожидаемый результат
Маркетинг	Затраты на продвижение бренда «Башнефть»	Большие затраты на продвижение бренда	Оптимизация затрат на продвижение за счет повышения эффективности маркетинговых коммуникаций	Снижение неэффективных затрат на маркетинг
Персонал	Недостаточный уровень квалификации персонала на рынке труда	Большие расходы на обучение	Внедрение оптимальной программы по повышению квалификации персонала	Снижение затрат на обучение

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ

Предприятие ПАО АНК «Башнефть» - российская динамично развивающаяся вертикально-интегрированная нефтяная компания, сформированная на базе крупнейших предприятий ТЭК Республики Башкортостан. Несмотря на то что, компания входит в топ-10 предприятий

России по объему добычи нефти и в топ-5 по нефтепереработке. анализ внешнего окружения показал, что на предприятии есть неблагоприятные факторы, которые влияют на условия работы компании, с которыми приходится бороться. Что касается сил, воздействующих на отрасль, являются поставщики и потребители, а также из-за быстрых темпов инноваций в области автомобилестроения все больше появляются товаров-заменителей, работающих на газу и на электродвигателях.

ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО АНК «БАШНЕФТЬ»

2.1. Определение миссии и стратегического видения предприятия ПАО АНК «Башнефть»

Видение - это не просто описание желаемого состояния предприятия в будущем, но и важная предпосылка будущего роста компании и выбора перспективных направлений ее развития. полезный инструмент для осуществления изменений внутри организации [5].

Миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия – утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором появляется отличие данной организации от ей подобных.

Стратегия – план действий, которого придерживается предприятие на ближайшие 3-5 лет.

Целеполагание – первичная фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерево целей) в соответствии с назначением (миссией) системы, стратегическими установками и характером решаемых задач.

Цель – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, которого она стремится достичь в течение определенного срока.

Любая цель состоит из трех элементов: определенного показателя, по которому проверяют выполнение критерия; средства измерения или масштаба для оценки величины показателя и задачи – определенного значения масштаба, которого организация стремится достичь.

Различают краткосрочные и долгосрочные цели, цели компании во внешней (продукция, клиенты, конкуренты) и во внутренней среде, связанные с производством, персоналом [5].

Рассмотрим видение, миссию, цель и стратегию для предприятия ПАО АНК «Башнефть»:

Видение компании - стать лидером в области производства нефтепродуктов и нефтехимки.

Миссия компании - производить энергию для нужд общества с максимальной эффективностью, социально ответственно, с заботой об окружающей среде.

Стратегия компании - построение высокоэффективной, динамично - развивающейся вертикально-интегрированной нефтяной компании с высокотехнологичной переработкой, устойчивыми каналами сбыта продукции, сильными финансовыми результатами, привлекательной дивидендной политикой и вывести «Башнефть» в число лидеров нефтегазовой отрасли.

Цель компании – повысить номинальную долю на рынке нефтепереработки до 25% к 2020 году

Эти цели, стратегию, миссию и видение предприятия внесем в пирамиду, которая поможет увидеть полную картину целеполагания на предприятии ПАО АНК «Башнефть» (рисунок 2.1).

Рисунок показывает, какие цели ставит перед собой организация для дальнейшего развития, а также пути и средства для их осуществления. Целеполагание считается одним из важнейших исходных моментов в планировании.



Рисунок 2.1 – Пирамида целеполагания ПАО АНК «Башнефть»

Для лучшего понимания порядка осуществления целей предприятия ПАО АНК «Башнефть» необходимо рассмотреть дерево целей (рисунок 2.2).

Дерево целей – это структурированный план. Совокупность целей в нем выстроена по иерархической структуре, полученной путем деления общей цели на подцели, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие, которые можно назвать подцелями нижележащих уровней или, начиная с

некоторого уровня, - функциями. По аналогии с вершиной дерева и его ветвями. Метод «дерева целей» популярен в разнообразных областях человеческой деятельности. С его помощью составляются прогнозы развития техники и науки, а также стратегические планы фирм и крупных компаний. Данный метод актуален потому, что позволяет увязывать перспективные цели и очевидные задачи на каждом этапе. При этом все временные задачи стремятся к вершине дерева. Другими словами, чтобы, достичь генеральную цель – цель верхнего уровня, следует планомерно реализовывать текущие цели [6].

Для реализации проекта по продвижению бренда, можно построить дерево целей (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Дерево целей продвижения бренда ПАО АНК «Башнефть»

Таким образом, построенное дерево целей проекта позволяет структурированно определить этапы работы, лучше понять особенности деятельности, чтобы перейти к оптимальным результатам.

2.2 Обоснование вариантов стратегии предприятия ПАО АНК «Башнефть»

Проанализируем стратегии ПАО АНК «Башнефть» с помощью матриц Портера и Ансоффа [7]. На основе анализа предложим возможные изменения.

По мнению М. Портера, для успешного развития компании необходимо следовать одной из трех базовых стратегий, которые различаются друг от друга в зависимости от широты стратегической цели и вида конкурентного преимущества:

1. Дифференциация - создание такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках всей отрасли как уникальная.

2. Абсолютное лидерство в издержках – предложение продукта на рынке по минимальной цене за счет наименьших затрат в отрасли на производство продукта и продвижение его на рынок.

3. Фокусирование – сосредоточение на удовлетворении потребностей определенного сегмента рынка:

- либо на основе дифференциации продукта;

- либо на основе предложения наименьших цен в данном сегменте.

Проведем оценку стратегии ПАО АНК «Башнефть» по матрице Майкла Портера (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Матрица конкурентных стратегий М. Портера

		Источник конкурентного преимущества	
		Низкие затраты	Дифференциация
Сфера конкуренции	Весь рынок	Лидерство по издержкам	Широкая дифференциация
	Отдельные сегменты рынка	Сфокусированное лидерство по издержкам	Сфокусированная дифференциация

Таким образом, ПАО АНК «Башнефть» следует конкурентной стратегии за счёт широкой дифференциации, так как на рынке широкий масштаб конкуренции, присутствуют предприятия, добывающие и перерабатывающие аналогичную продукцию. а конкурентным преимуществом является дифференциация, которая заключается в качестве нефти, его свойствах, характеристиках и функциональности.

Широкая дифференциация достигается за счёт перехода продукта на новое качество, такое как АТUM.

АТUM – это топливо нового поколения, основанное на неэтилированном бензине Регуляр-92 и неэтилированном бензине Премиум Евро-95, соответствующее стандарту Евро-5 и разработанное с помощью новейших немецких технологий, которые продлевают жизнь двигателя автомобиля, эффективно очищают его, а также предотвращают меньше вредных выбросов в окружающую среду.

Топливо нового поколения АТUM – 92 позволяет уменьшить расход топлива и токсичность отработавших газов, а также повысить надежность работы топливной системы.

Премиальное топливо АТUM – 95 позволяет предотвратить износ топливной системы, а также увеличить мощность и срок службы двигателя

Проанализируем стратегии ПАО АНК «Башнефть» с помощью матрицы Ансоффа (таблица 2.2).

Матрица Ансоффа (продукт/рынок) позволяет классифицировать стратегические варианты по двум параметрам: продукты/услуги, которые организация продает, и обслуживаемые рынки

Матрица рекомендует четыре альтернативные взаимноисключающие стратегии маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта. Это стратегии по отношению к товару, так как он изменчивее, чем спрос. Выбор осуществляется по критериям наибольшего спроса и выгодности рынка с учетом возможностей предприятия по изменению товара и влиянию конкуренции.

Таблица 2.2 - Матрица Ансоффа И. для ПАО АНК «Башнефть»

Товар \ Рынок	Старый продукт	Новый продукт
Старый рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

1) Стратегия проникновения на рынок означает, что рост предприятия будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка. (Низкие риски)

2) Стратегия развития рынка означает, что предприятие будет расти за счет развития спроса на новых рынках. (Средние риски)

3) Стратегия развития продукта означает, что источником роста предприятия будет увеличение спроса на новые продукты. (Средние риски)

4) Стратегия диверсификации означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно. (Высокие риски)

Проведем оценку возможностей реализации каждой из стратегий (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Возможности реализации стратегии ПАО АНК «Башнефть»

Варианты стратегий	Возможность реализации	Описание стратегий ПАО АНК «Башнефть»
Стратегия проникновения	Вероятна	Уровень развития бренда находится на уровне выше, чем в среднем по рынку, то есть появляется возможность работать не только на текущем рынке, но и на новом.

Продолжение таблицы 2.3

Варианты стратегий	Возможность реализации	Описание стратегий ПАО АНК «Башнефть»
Стратегия развития рынка	Вероятна	Компания успешна в текущей деятельности, продукт является востребованным на текущем рынке. Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков.
Стратегия развития продукта	Возможна	Продукт является уникальным на рынке. Тем самым есть возможность инвестировать в новые технологии добычи и нефтепереработки.
Стратегия диверсификации	Не целесообразна	Уровень конкуренции высокий. Так как, на рынке существуют много предприятий, занимающихся той же деятельностью.

ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

Таким образом, предприятию ПАО АНК «Башнефть», необходим рост за счёт стратегий проникновения, развития рынка и развития продукта.

Анализ показал, что на предприятии есть проблема, связанная с продвижением бренда, то есть приходится большие расходы на компанию в целом.

Важность этого пункта обуславливается тем, что предприятие ПАО АНК «Башнефть» является динамично развивающаяся, вертикально-интегрированной нефтяной компанией, сформированной на базе крупнейших предприятий ТЭК Республики Башкортостан. Компания входит в топ-10 предприятий России по объёму добычи нефти, в топ-5 - по нефтепереработке, и присутствует в 11 регионах России.

Тем самым продвижение бренда является очень важным пунктом в развитии компании.

Стратегия в области продвижения бренда является функциональной стратегией и представляет собой план, как будет происходить система продвижения бренда, это и будет решением проблемы в компании

ГЛАВА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО АНК «БАШНЕФТЬ»

3.1 Формирование плана внедрения реализации стратегии

За последние два года ПАО АНК «Башнефть» претерпела значительные качественные изменения, став динамично развивающейся вертикально интегрированной нефтяной компанией (ВИНК) федерального масштаба. В процессе этого произошёл целый ряд факторов для успешного развития предприятия в будущем. Одним из факторов успешного развития стало продвижение бренда компании ПАО АНК «Башнефть».

Термин «бренд» пришел из древненорвежского языка. Древние викинги использовали глагол «brandr» для обозначения клейма, удостоверявшего право собственности на скот и домашнюю утварь. До сих пор в некоторых регионах этим термином называется знак, которым владельцы клеймят скот. Современное толкование понятия «бренд» включает все ассоциации потребителя, возникающие в связи с товаром в результате приобретения собственного опыта, одобрения общественности и советов окружающих. Таким образом, Бренд — это имя, термин, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного производителя или группы производителей, а также отличия их товаров и услуг от товаров и услуг конкурентов [8].

Брендинг является составляющей маркетинговой деятельности предприятий как коммерческой, так и некоммерческой направленности, действующих в условиях свободного рынка и конкурентной борьбы за своего потребителя.

Брендинг представляет собой комплексное воздействие на потребителя различными элементами продвижения (реклама, связи с общественностью, стимулирования сбыта, прямого маркетинга, фирменного стиля, специальных событий и т.д.), направленное на формирование в сознании потребительской аудитории целостного и устойчивого образа, идентифицирующего торговую

марку и отличающего ее от конкурентов на рынке. В сущности, бренд, предлагающий, по выражению Д. Лакера, расширенный контекст потребления товара, является своеобразной формой «товарного фетишизма» (понятие, разработанное К. Марксом в «Капитале») [9]. Бренд представляет товар как нечто большее, чем он есть на самом деле (как то, что есть в товаре помимо самого товара), надстраивая над функциональными атрибутами и потребительской ценностью «туманный ореол» из символов престижа, успеха, превосходства, избранности и т.п. Если, по мнению К. Маркса, товарный фетишизм складывается в обществе спонтанно как отражение власти абстрактного обмена над конкретным трудом, то брендинг делает из товара «фетиш» целенаправленно, в результате стратегического и тактического планирования и совместного применения маркетинговых коммуникаций.

Разработка идентичности и сущности бренда представляет собой то идеальное содержание, каким, с точки зрения производителей, должно восприниматься содержание бренда потребителями. Поэтому все участники брендинга получают задание, связанное с воплощением в форме идеального содержания, которое будет передано потенциальным потребителям и принято ими с минимальными искажениями. Однако восприятие бренда потребителями (brand image) всегда отличается от разработанного представления. Поэтому задача брендинга заключается в том, чтобы, грамотно измеряя потребительское восприятие марки и умело управляя маркетинговыми коммуникациями, добиваться максимального совпадения запланированного и воспринимаемого образов бренда.

Внедрение и усовершенствование бренда, не всегда правильно построенная стратегия автоматически означает полный успех бренда. Многие зависят от ее правильной реализации. Для того, чтобы оценить эффективность внедрения стратегии необходимо разработать ряд критериев для оценки результативности. На каждом этапе реализации стратегии необходимо проводить постоянный мониторинг результатов и сравнивать их с запланированными

значениями. Если фактические результаты сильно отстают от плановых, стоит провести коррекцию стратегии с учетом новых данных (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Критерии для оценки результативности продвижения бренда

Для построения правильной стратегии продвижения бренда, с учетом различных комплексов, факторов, необходимо много времени и знаний. Так, например, рассмотрим один из вариантов построения бренда.

Существует множество разных методов и рекомендаций по разработке бренда. Одной из самых популярных моделей построения бренда является так называемое «Колесо бренда» (Brand-wheel), разработанное британской компанией Bates Worldwide. Модель успешно используется в практике ведущих компаний мира – 3M, Whiskey, Kit-e-Kat, Smirnoff, Zanussi, IBM.

Рассмотрим проектирование стратегии продвижения бренда ПАО АНК «Башнефть» с помощью построения «колеса бренда» (Brand-wheel) [8].

В соответствии с данной моделью бренд можно представить в виде набора окружностей, каждая из которых представляет отдельный элемент бренда (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – «Колесо бренда»

- **Атрибуты.** «Что представляет собой бренд?» Физические и функциональные характеристики бренда, по которым его изначально идентифицируют потребители, – цвет, дизайн, вкус, запах, а также особенности комплектации или модификации.

Прежняя символика перешла Компании «по наследству» от одноименного нефтедобывающего предприятия, на базе которого в 2009 году началось формирование нового отраслевого холдинга. Несмотря на свою индивидуальность и узнаваемость, прежняя символика «Башнефти» не отвечала новым требованиям, не выражала ключевую идею нового развития Компании - стремление к сбалансированному и динамичному росту. Цветовая гамма прежнего логотипа ПАО АНК «Башнефть» обыгрывала тему добычи «черного золота», однако, наряду с позитивной смысловой нагрузкой, имела и ряд недостатков. Например, использование в качестве основной палитры черного цвета противоречило желанию «Башнефти» презентовать себя как компанию с высоким уровнем экологической ответственности.

Новый фирменный стиль «Башнефти» содержит актуальные визуальные атрибуты корпоративного бренда (рисунок 3.3), отвечающие следующим требованиям:



Рисунок 3.3 – Старый и новый логотип компании ПАО АНК «Башнефть»

1. Выражение стремления Компании динамично расти и развиваться;
2. Отражение таких важных качественных характеристик, как высокая технологичность, социальная и экологическая ответственность;
3. Визуальная привлекательность и современность;
4. Отличие от символики приоритетных конкурентов.

Сохранив определенную преемственность старой символике, новый фирменный знак «Башнефти», тем не менее, претерпел значительные изменения. Круглая форма знака мягче и гармоничнее прежнего «квадрата», внутренние остrokонечные элементы знака теперь исходят из центра композиции вверх, что символизирует вертикальную интеграцию активов Компании, ее динамичный рост и последовательное развитие по всем направлениям деятельности. Радикально изменилась и фирменная цветовая гамма «Башнефти», став ярче и позитивнее. Благодаря специальным графическим эффектам знак воспринимается «объемным», что придает ему дополнительную современность. Сочные оттенки зеленого и брусничного цветов не только выражают экологичность и

нацеленность на интенсивный рост, но и позволяют бренду подчеркнуть свою уникальность и отличие от брендов других компаний ТЭК.

- **Выгоды/Преимущества.** «Что бренд делает для меня?», «Какой физический результат от использования бренда я получу?» Это те уникальные свойства, которые предлагает бренд для удовлетворения специфической потребности.

ПАО АНК «Башнефть» предлагает новые продукты, такие как уникальные топлива стандарта Евро-5, которые разработанные на основе новейших немецких технологий. Новые топлива АТUM-92 и Премиум АТUM-95, помогают уменьшить расход топлива и токсичность отработавших газов, топливо является экологичной и уменьшает выбросы в окружающую среду. Тем самым цена продукта соответствует качеству. Таким образом, можно проследить процесс разработки преимуществ и побуждающих мотивов на основе потребностей бренда (таблица 3.1).

- **Ценности.** «Какие эмоции я испытываю при использовании бренда?», «Что я думаю о себе, и что другие думают обо мне, когда я пользуюсь брендом?» Ценности определяют эмоциональные результаты использования бренда потребителем. Ценность бренда формируется сочетанием уникальных свойств товара и личных заключений покупателя и определяется как соотношение выгод и благ от приобретения бренда и всех затрат, которые необходимо осуществить в связи с приобретением и эксплуатацией продукта.

Компания ПАО АНК «Башнефть» разработало программу лояльности для клиентов АЗС, для развития розничного канала сбыта нефтепродуктов и продвижения бренда «Башнефть».

Таблица 3.1 Разработка преимущества бренда ПАО АНК «Башнефть»

Потребность целевой аудитории	Преимущество бренда	Побуждающий мотив	Атрибут бренда
Экономичность	Снижение будущих затрат на техническое обслуживание	Низкий расход топлива	Топливо, соответствующее стандарту Евро-5, разработанное новейшими немецкими технологиями, основанное на неэтилированном бензине Регуляр-92 и Премиум Евро-95
Надежность	Надежность топливной системы автомобиля	Увеличение мощности и срока службы двигателя автомобиля	Качество продукции в соответствии с нормативно-техническими документами и метрологией
Комфорт	Комфортное, длительное вождение	Обеспечение двигателя более эффективной и длительной работой	Экологичный продукт, содержащий такие компоненты как сера, ароматический углеводород, кислород, а также отсутствие железа, марганца и свинца.

Программа лояльности основана на начислении бонусов за совершенные покупки на АЗС. Наибольшую выгоду клиенты получают, заправляясь премиальным бензином АТJМ и приобретая соответствующие товары и услуги. Также предусмотрены дополнительные бонусы за покупки в выходные

и праздничные дни, за участие в промо-акциях, а также за накопленную сумму расходов. Полученные бонусы можно потратить в сети АЗС «Башнефти». Также развитие инновационного развития сопутствующих услуг (автомойка), кафе, магазины.

- **Индивидуальность.** Узнаваемость бренда с помощью различных элементов, которые помогают выстроить узнаваемый образ, способный обеспечить связь с потребителями на протяжении всей жизни бренда на рынке.

Индивидуальность и узнаваемость «Башнефти» призван фирменный декоративный элемент, используемый при оформлении различных носителей. Преемственный знаку, он исполнен в виде множества взаимосвязанных элементов, графическое решение которых символическим образом подчеркивает стремительное и целенаправленное движение «Башнефти» в соответствии с заданным вектором развития. Внедрение нового стиля было распространено на самый широкий круг носителей. В их число вошли объекты фирменной сети АЗС, деловая документация, производственные объекты, интерьер служебных помещений и фасады зданий, автотранспортные средства и одежда персонала, корпоративные информационные издания (газета и интернет-сайт); рекламно-полиграфическая продукция и многое другое.

- **Суть бренда.** Центральная идея, предлагаемая потребителю. Когда идентичность бренда разработана и определены основные его характеристики, всю идеологию марки «сворачивают», выделяя только самое главное. Суть бренда (**brand essence**), выделенная из идентичности бренда, обычно не превышает пяти ключевых слов. Это «телеграмма меньше чем в одну строку», по выражению Джозеффи Мура, это основная идея, проходящая «красной нитью» через все коммуникации.

Центральная, главная идея предприятия ПАО АНК «Башнефть» - это производить энергию для нужд общества с максимальной эффективностью, социально ответственно, с заботой об окружающей среде.

Таким образом, рассмотрев построение «колеса бренда», можно сделать вывод, что с помощью проектирования стратегии продвижения бренда предприятие ПАО АНК «Башнефть» может успешно реализовывать себя в других регионах России.

3.2 Формализация стратегии через Сбалансированную Систему Показателей

Процесс реализации стратегии предлагается рассматривать с использованием сбалансированной системы показателей (ССП) – инструмента менеджмента, призванного распространить стратегию организации на все ее уровни [10]. В таблице 3.2 ниже приведены составляющие данной системы.

Таблица 3.2 – Сбалансированная система показателей

Составляющая	Ключевой вопрос
Финансы	Любое развитие требует денежных вложений. Хорошо раскрученный, узнаваемый бренд повысит уровень развития компании.
Клиенты	Предприятие будет легко находить новых партнеров на рынке нефтедобычи и нефтепереработки. В связи с узнаваемостью бренда, ясностью сути и ценностью компании, продвижение бренда поможет освоить пункты АЗС в других регионах.
Внутренние бизнес-процессы	
Персонал	Престижность и имидж компании увеличится, тем самым появятся новые рабочие места в новых пунктах АЗС других регионов.

Как и при любой крупной инициативе, внедрение ССП требует тщательно составленный план, поскольку, по сути, речь идет о проекте организационных изменений. Требуется указать основные этапы, которые необходимо пройти при реализации проекта. В таблице 3.3 приведены элементы плана работ по формированию продвижения бренда ПАО АНК «Башнефть».

Таблица 3.3 - Этапы работ по формированию продвижения бренда ПАО АНК «Башнефть»

№	Этап	Продолжительность этапа
1	Создание нового логотипа, соответствующего желаниям компании	Один месяц
2	Разработка содержания атрибутов бренда	Три месяца
3	Преобразование дизайна фирменного знака	Два месяца
4	Проведение собрания с руководством предприятия	Два дня
5	Описание/разработка стратегии и создание стратегических карт	Две недели
6	Составление и выбор показателей для ССП	Неделя
7	Разработка программы лояльности для клиентов АЗС	Две недели
8	Интеграция с системой бюджетирования	Одна неделя
9	Внедрение нового стандарта топлива для ССП	Три месяца
10	Организация презентации информации	Две недели
12	Проведение работ по ознакомлению работников со стратегией компании и ССП	Одна неделя
13	Формирование пунктов АЗС в других регионах	Шесть месяцев
14	Пересмотр ССП	Раз в три месяца

Продвижение и формирование бренда в других регионах – это непрерывный многоступенчатый процесс, включающий в себя множество методик и процедур. Предприятию ПАО АНК «Башнефть» необходимо реализовывать стратегическое продвижение бренда, которое должно основываться на концепции систематического регулирования компании. А также поиску новых возможностей, для того чтобы конкурировать на рынке нефтепродуктов, и оставаться при этом на лидирующих позициях, с использованием различных методик по расширению пунктов АЗС в различных регионах России.

Таким образом, рассмотрим методику реализации стратегии продвижения бренда, предприятия ПАО АНК «Башнефть», которая представлена на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Реализация стратегии продвижения бренда предприятия на основе процесса систематического регулирования компании

Итак, исходя из взаимосвязей с бизнес - стратегий и стратегий продвижения бренда, основными целями реализации бренда ПАО АНК «Башнефть» являются увеличение доли рынка, эффективность организации труда, расширение охвата других регионов России по созданию новых пунктов АЗС.

3.3 Формирование счетной стратегической карты

Стратегическая карта – это изложение стратегии и стратегических целей на каждом уровне управления компании. Она используется для осуществления и контроля стратегии, корректировки стратегических целей. Рассмотрим стратегическую карту для продвижения бренда предприятия ПАО АНК «Башнефть» (рисунок 3.5).

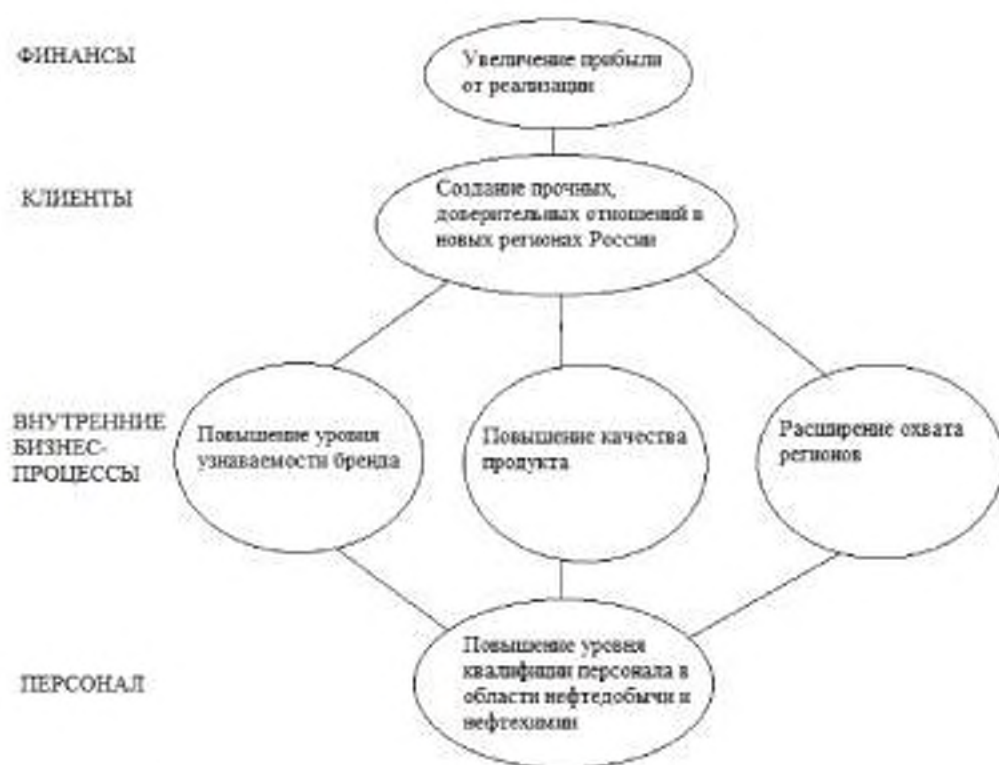


Рисунок 3.5 – Счетная стратегическая карта продвижения бренда ПАО АНК «Башнефть»

Таким образом, от внутренних бизнес процессов зависит вся деятельность компании в целом, потому что такие факторы как повышение уровня узнаваемости бренда, высокое качество продукта, способствует предприятию расширять свои пункты АЗС в другие регионы.

Исходя из рисунка 3.5, можно сделать сводную таблицу 3.4, в которой к каждой цели ССП будут прописаны свои показатели и значения исходя из прогноза на 2020 год.

Таблица 3.4 – Цели ССП со значениями показателей

Цели	Показатель	Значение
Увеличение прибыли	Прибыль	Увеличить на 25% по сравнению с 2016 г.
Создание прочных отношений с клиентами в новых регионах России	Количество новых клиентов	Увеличить на 20 % по сравнению с 2016 г.
Повышение уровня квалификации персонала в области нефтедобычи и нефтехимии	Количество квалифицированного персонала на рынке труда в области нефтехимии к 2022 году	Увеличить на 30% по сравнению с 2016 г.
Повышение уровня узнаваемости бренда	Для потребителей, назвавших бренд первым по нефтехимии	Увеличить на 60 % по сравнению с 2016 г.
Повышение качества продукта	Появление улучшенного продукта по всем показателям эффективности топлива	Увеличить на 10 % по сравнению с 2016 г.
Расширение охвата других регионов по России	Освоение новых территорий для создания новых пунктов АЗС	Увеличить на 40% по сравнению с 2016 г.

3.4 Анализ заинтересованных сторон проекта

Анализ заинтересованных сторон позволяет выявить и охарактеризовать заинтересованные стороны, а также оценить их интерес к тому или иному вопросу. Данный анализ используется в контексте формирования политики и реализации проектов, в ходе планирования и разработки, а также при практической реализации, оценке [11]. Проведем анализ заинтересованных сторон для предприятия ПАО АНК «Башнефть» (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Заинтересованные стороны проекта

Заинтересованные стороны	Степень поддержки/противодействия (-5 · 5)	Влияние (0-5)	Требование
Руководитель проекта и его команда	+5	5	Вознаграждение за работу.
Заказчик (директор)	+5	5	Увеличить объем продаж, долю рынка, охватить другие регионы по созданию новых пунктов АЗС
Клиенты	+5	4	Доступность продукта
Сотрудники предприятия	+4	5	Новые знания по добычи и переработки нефти
Конкуренты	-5	2	Удержание доли рынка
Общественность	+1	1	Предоставление новых рабочих мест

Данные полученные в таблице можно представить на карте заинтересованных сторон проекта (рисунок 3.6).

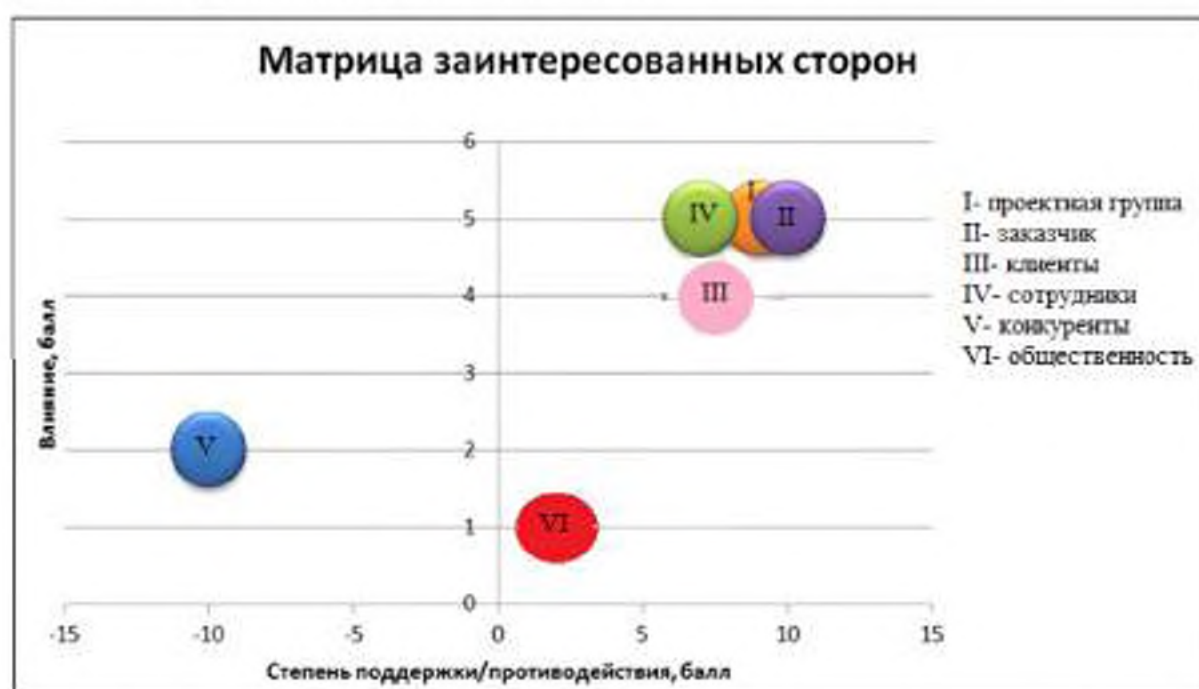


Рисунок 3.6 – Матрица заинтересованных сторон проекта для ПАО АНК «Башнефть»

Таким образом, можно увидеть, что проект актуален как для самого предприятия, сотрудников, так и для потребителей, клиентов. Единственное отрицательное влияние оказывают конкуренты, но оно незначительное.

3.5 График Ганта предприятия ПАО АНК «Башнефть»

Диаграмма Ганта (график Ганта) – это один из наиболее удобных и популярных способов графического представления времени выполнения задач и представляет собой диаграмму интервалов на шкале времени и отражает использование объектами (точками) ресурсов (серий). Как средство планирования используется в личном и корпоративном тайм-менеджменте, управлении проектами. Несмотря на то, что при большом количестве задач она становится перегруженной, этот метод легок и доступен каждому и считается одним из стандартов де-факто. Этот вид диаграммы широко используется для

визуализации хода выполнения задач, планирования ресурсов, графика рабочего времени и других данных, которые представляются не конкретными числовыми значениями, а набором временных интервалов. Один из важнейших ресурсов для руководителя проектов — это временной ресурс. Если руководитель проекта хочет четко отслеживать ход выполнения работ, укладываться в поставленные сроки — ему просто необходима увязка всех задач по проекту со временем. А поскольку большая часть информации усваивается человеком через зрение, руководителю очень удобно иметь под рукой инструмент, делающий это наглядным [12].

Диаграмма Ганта — это ленточная диаграмма представляющая собой две шкалы: шкала выполняемых задач и временная шкала. В соответствии со сроком, отведенным по проекту каждой задаче, он откладывается на временной шкале. Дата на сегодняшний день является как бы границей, по левую часть от которой подразумевается, что уже выполнено, по правую — что еще предстоит сделать.

Диаграмма предоставляет возможность наглядно представлять как последовательные шаги выполнения проекта, так и задачи, требующие одновременного выполнения.

Диаграмма Ганта оказалась таким мощным аналитическим инструментом, что в течение почти ста лет не претерпевала изменений. И лишь в начале 1990-х для более подробного описания взаимосвязей в нее были добавлены линии связи между задачами.

Для того, чтобы нарисовать график нужно расписать каждый этап проекта по продолжительности дней. Рассмотрим таблицу 3.6 ниже.

Таблица 3.6 – Этапы проекта для графика Ганта

Название задачи	Дата начала	Дата окончания	Длительность, количество дней
Создание нового проекта	01.05.17	31.05.17	30
Разработка атрибутов бренда	03.06.17	01.09.17	90

Продолжение таблицы 3.6

Название задачи	Дата начала	Дата окончания	Длительность, количество дней
Преобразование дизайна фирменного знака	03.06.17	01.08.17	60
Проведение собрания с руководством предприятия	01.05.17	02.05.17	2
Описание стратегии и создание стратегических карт	02.09.17	26.09.17	14
Составление ССП	27.09.17	04.10.17	7
Разработка программы лояльности для клиентов	06.10.17	27.10.17	14
Интеграция с системой бюджетирования	01.11.17	07.11.17	7
Внедрение нового стандарта топлива	09.11.17	12.01.18	90
Организация презентации информации	16.01.18	09.02.18	14
Проведение работ по ознакомлению работников	11.02.18	23.02.18	7
Формирование пунктов АЗС в других регионах России	27.02.18	25.05.18	180

Все эти работы и их продолжительность представлены графически на рисунке 3.7. Диаграмма Ганта показывает, что этапы реализации проекта должны составить 515 дней.

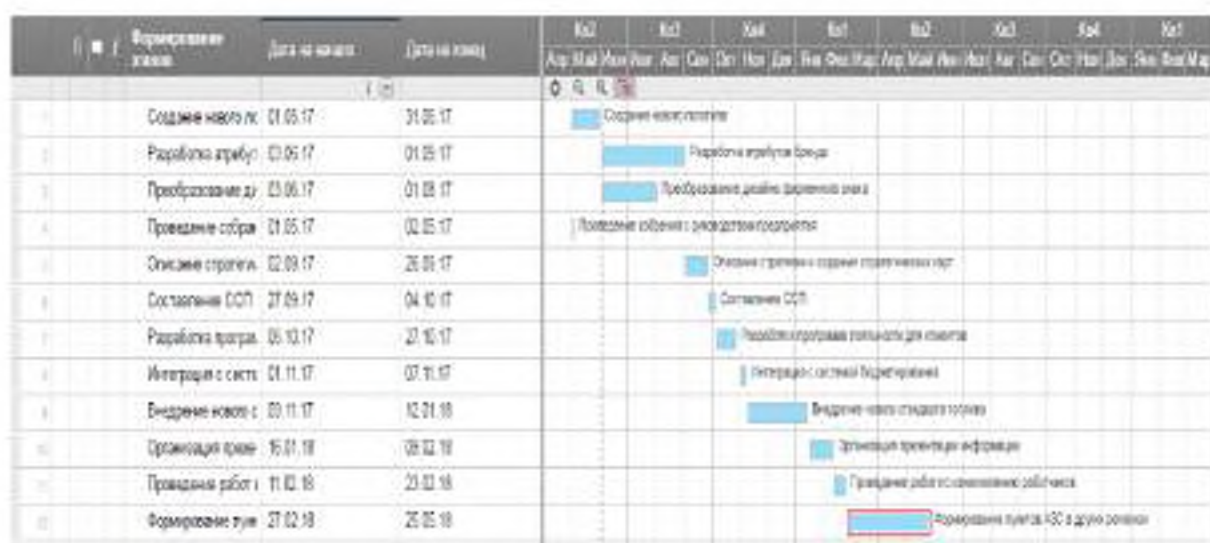


Рисунок 3.7 – график Ганта для предприятия ПАО АНК «Башнефть»

3.6 Оценка экономической эффективности предприятия ПАО АНК «Башнефть»

Оценка экономической эффективности проекта является ключевой при принятии решений о целесообразности инвестирования в него средств. То есть для того, чтобы понять, что даст предприятию тот или иной проект, необходимо оценить показатели экономической эффективности, такие как индекс доходности, рентабельность, уровень безубыточности, период окупаемости и внутренняя норма доходности.

Для того чтобы осуществить оценку эффективности проекта нужно определить затраты на проект, определить все расходы, связанные с проектом по совершенствованию стратегии продвижения бренда ПАО АНК «Башнефть». Рассмотрим реализацию стратегии в Пермском крае городе Пермь, так как город является крупным многоотраслевым промышленным, научным, культурным и логистическим центром Урала.

Определим затраты на проект (таблица 3.7):

1. Маркетинговые исследования – 600 тыс. руб.
 2. Приемные персонала, с оплатой труда – 4 человека с з.п 30 тыс. руб. – 4 * 30 тыс. руб. – 120 тыс. руб.
 3. Размещение рекламы, объявлений в СМИ, баннеров – 450 тыс. руб.
 4. Аренда земли для постройки двух пунктов АЗС по 100 тыс. руб. – 2 * 100 тыс. руб. – 200 тыс. руб.
 5. Закупка нового оборудования для двух пунктов АЗС – 2 * 8000 тыс. руб. – 16000 тыс. руб.
 6. Строительство двух пунктов АЗС, на каждый из них по 1000 тыс. руб. – 2 * 1000 тыс. руб. – 2000 тыс. руб.
 7. Строительство дорог, закладка асфальта на двух пункта АЗС, на каждый из них по 1000 тыс. руб. – 2 * 1000 тыс. руб. = 2000 тыс. руб.
- Итого затрат на проект: 21370 тыс. руб.

Таблица 3.7 – Планируемые единовременные затраты на проект

Виды и статьи затрат, тыс. руб.	Периоды, года		
	2017	2018	2019
1. Маркетинговые исследования	600	-	-
2. Приемные персонала (4 человека)	120	-	-
3. Размещение рекламы, объявлений в СМИ, баннеров	450	-	-
4. Аренда земли для постройки двух пунктов АЗС	200	-	-
5. Закупка нового оборудования для двух пунктов АЗС	16000	-	-
6. Строительство двух пунктов АЗС	2000	-	-
7. Строительство дорог, закладка асфальта на двух пунктах АЗС	2000	-	-
Итого единовременных затрат на проект	21370	-	-

Единовременные затраты представляют собой различные исследования для продвижения бренда на территории Пермского края, затраты на размещение рекламы, объявления в СМИ, создание баннеров, а также строительство пунктов АЗС, прокладка дорог.

Предприятие планирует реализовать свой проект в течение двух лет, в 2017 году произойдет закупка оборудования, строительство пунктов АЗС, прокладка дорог, в 2018 году произойдет реализация проекта, продажи топлива, в 2019 году предприятие сможет получать хорошую прибыль.

Предприятие с помощью добычи, переработки нефтяного продукта, производит топливо - бензин. Бензин производится двумя способами:

1. Метод прямой перегонки
2. Метод крекинга (с помощью термической или каталитической перегонки)

Рассмотрим цепочку создания топлива. Для того чтобы получить нефть нужно для начала найти месторождение, произвести геологические изыскания, а после этого бурить. Далее, нефть нужно доставить на перерабатывающий завод, который изготовит бензин, при помощи нужных стандартов, откуда продукт транспортируют на сеть АЗС. Именно из всей этой закономерности складывается цена одного литра топлива.

Налоги на бензин:

- налог на прибыль (от стоимости бензина) – 4,8%;
- акциз – 12%;
- НДС (налог на добавочную стоимость) – 15,3%;
- НДПИ (налог на добычу полезных ископаемых) – 16,9%;

Общее процентное соотношение: $4,8\% + 12\% + 15,3\% + 16,9\% = 49\%$

Себестоимость одного литра бензина складывается из таких показателей как:

- себестоимость – $9,5\% + 1,2\% + 6\% + 11\% = 27,7\%$;

- прибыль (включая разведку (добычу), транспортировку, переработку и реализацию) – 15,3%;
- налоги – 4,8% + 12% – 15,3% + 16,9% = 49%;
- собственные расходы АЗС – 8%.

Средняя цена бензина в пунктах АЗС предприятия ПАО АНК «Башнефть» в городе Пермь, будет составлять 33 рубля за литр. Рассчитаем среднюю цену бензина без налогов:

- 33 руб. * 27,7% = 9,14 рублей (9 рублей);
- 33 руб. * 15,3% = 5,04 рублей (5 рублей);
- 33 руб. * 49% = 16,17 рублей (16 рублей);
- 33 руб. * 8,0% = 2,64 рубля (3 рубля).

Таким образом, цена одного литра бензина, без учета налогов составляет:
33 руб – 16,17 руб. = 16,83 рублей (17 рублей)

Количество автомобилей в день составляет 600 машин, которые примерно, в среднем, заправляются на 15 литров. В сутках 24 часа, мы рассматриваем 20 часов, в которые заправляются топливом автомобили. Оставшееся время оставим на ночь (сон) и на время разгрузки топлива.

Таким образом, посещаемость одного пункта составляет: 600 машин / 20 часов – 30 машин в час. То есть 30 машин в час обслуживает один пункт АЗС

Рассчитаем выручку с пунктов АЗС ПАО АНК «Башнефть» за 2018 год:
(600 машин * 365 дней * 15 литров) * 2 пункта АЗС * 33 рубля стоимость бензина – 216810 млн. руб.

Себестоимость бензина составит:

(600 машин * 365 дней * 15 литров) * 2 пункта АЗС * 27% себестоимость
177390 млн. руб.

Итого чистый денежный поток с двух пунктов АЗС составит:

216810 млн. руб – 177390 млн. руб. = 39420 млн. руб.

Чистый денежный поток на 2019 год составит, с учетом инфляции в 10%:

39420 млн. руб. * 10% = 43362 млн. руб.

В качестве оценки инвестиционного проекта применяются дисконтированные методы:

метод чистой текущей стоимости (NPV);

индекс рентабельности (PI);

метод внутренней нормы отдачи / рентабельности (IRR);

дисконтированный метод учета срока окупаемости (DPP).

Метод дисконтирования (от англ. discount «уценка»), который заключается в оценке будущих поступлений с позиции текущего момента.

Дисконтирование отражает зависимость денег от времени, т.е. свойство денег обесцениваться с течением времени.

Дисконтирование денежных потоков можно осуществить с использованием следующей формулы:

$$P = P_n / (1 + D)^n \quad (1)$$

где P_n – доход, планируемый к получению в n -ом периоде;

n – период времени;

D – ставка дисконтирования;

P – текущая (приведенная) стоимость, т.е. оценка величины P_n с позиции текущего момента

В данной формуле предполагается, что все поступления и выплаты денежных средств осуществляются одновременно в конце года.

В большой степени значение приведенной стоимости (P) зависит от ставки дисконтирования (D), которая определяется, исходя из альтернативных возможностей использования денег. Таким образом, ставка дисконтирования – это альтернативная стоимость капитала и ее часто называют стоимостью капитала (СК).

Ставка дисконтирования (D) должна отражать:

1. стоимость кредита для инвестиций (или упущенный процент)

2. риски, связанные с проектом
3. обесценивание денег из-за инфляции (снижения со временем покупательской способности денег)

Для определения премии за риск, в ставке дисконтирования, используется методика «Альт-Инвест» (таблица 3.8).

Таблица 3.8 Методика определения премии за риск «Альт-Инвест»

Характеристика источника риска проекта	Премия за риск
Проект, поддерживающий производство	0%
Расширение производства	3%
Выход на новые рынки	6%
Смежные области бизнеса (новый продукт)	9%
Новые отрасли	12%

Рассчитаем ставку дисконтирования, возьмем такие показатели как:

- 8% - безрисковая составляющая ставки дисконтирования (по ГКО);
- 6% - риск, связанный с проектом (методика «Альт-Инвест»);
- 5,4% - обесценивание денег из-за инфляции (прогнозируемая ставка на 2017 год).

Таким образом, $5,4\% + 6\% + 8\% = 19,40\%$ - годовая ставка дисконтирования.

Для упрощения расчетов используют стандартные таблицы дисконтирования, в которых для различных периодов времени и различных ставок дисконтирования рассчитаны значения коэффициентов дисконтирования (КД)

$$КД = 1/(1+D)^n, \quad (2)$$

где D - ставка дисконтирования,

n - годы.

Годы (n)	Ставка дисконтирования (r)									
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909
2	0,980	0,961	0,943	0,925	0,907	0,890	0,873	0,857	0,842	0,826
3	0,971	0,942	0,915	0,889	0,864	0,840	0,816	0,794	0,772	0,751
4	0,961	0,924	0,888	0,855	0,823	0,792	0,763	0,735	0,708	0,683
5	0,951	0,906	0,863	0,822	0,784	0,747	0,713	0,681	0,650	0,621
6	0,942	0,888	0,837	0,790	0,746	0,705	0,666	0,630	0,596	0,564
7	0,933	0,871	0,813	0,760	0,711	0,665	0,623	0,583	0,547	0,513
8	0,923	0,853	0,789	0,731	0,677	0,627	0,582	0,540	0,502	0,467

Рисунок 3.8 – Ставка дисконтирования

Таблицы дисконтирования могут быть использованы, как для периода времени в годах, так и в месяцах, но при этом должно выполняться условие:

- если выбран период времени в годах, то ставка дисконтирования должна быть годовая;
- если выбран период времени в месяцах, то ставка дисконтирования должна быть месячная.

Рассмотрим периоды проекта (2017, 2018, 2019 года) с такими коэффициентами ставки дисконтирования, как:

- $КД(2017) = 1 / (1 + 19,40 / 100) = 1,00;$
- $КД(2018) = 1 / (1 + 19,40 / 100) * 1 = 0,84;$
- $КД(2019) = 1 / (1 + 19,40 / 100) * 2 = 0,70.$

Для получения текущей стоимости (P) необходимо денежный поток, который мы хотим продисконтировать (обесценить), умножить на соответствующий коэффициент дисконтирования:

$$P = P_n * КД, \quad (3)$$

где P_n – доход, планируемый к получению в n -ом периоде,

КД – коэффициент дисконтирования.

Метод чистой текущей стоимости (NPV).

NPV (чистая текущая стоимость) – сумма дисконтированных чистых денежных потоков, за весь период, прогнозируемого срока действия проекта. Для вычисления NPV необходимо (таблица 3.9):

1. Определить срок жизни проекта, т.е. период времени, за который будет сделан расчет.
2. Спрогнозировать все выгоды от проекта (увеличение выручки, экономию затрат и др.), а также все денежные затраты, связанные с проектом (разовые инвестиции, операционные затраты, упущенные выгоды и др.).
3. Составить для проекта прогноз отчета о движении денежных средств, в котором отразить все прогнозируемые поступления и выплаты денежных средств, в привязке к конкретным срокам жизни проекта.
4. Определить чистые денежные потоки за каждый период прогнозируемого срока действия проекта.
5. Определить ставку дисконтирования, используя существующие рекомендации по ее определению.
6. Для выбранной ставки дисконтирования и различных периодов жизни проекта определить коэффициенты дисконтирования.
7. Продисконтировать чистые денежные потоки, перемножив их на соответствующие коэффициенты дисконтирования и т.о. определить дисконтированные чистые денежные потоки за каждый период срока жизни проекта.
8. Сложить все дисконтированные чистые денежные потоки и получить итоговую цифру, которая отражает величину NPV.

Таблица 3.9 Денежные потоки по проекту с расчетом NPV

Год	2017	2018	2019
Денежные потоки			
Поступление денежных средств:		216810000,00	238491000,00
Выбытия денежных средств:	-21370000,00	177390000,00	195129000,00
Чистый поток денежных средств	-21370000,00	39420000,00	43362000,00
Коэффициенты дисконтирования (для выбранной ставки дисконтирования)	1,00	0,84	0,70
Дисконтированные чистые потоки денежных средств	-21370000,00	33015075,38	30415898,59
Чистое текущее значение	-21370000,00	11645075,38	42060973,97

Таким образом, поступление денежных средств за 2018 год составило:
 $(600 \text{ машин} * 365 \text{ дней} * 15 \text{ л}) * 2 \text{ АЗС} * 33 \text{ руб.} = 216810000 \text{ рублей.}$

Поступление денежных средств за 2019 год составило, с учетом увеличения цены на бензин на 10% (из-за инфляции), то есть $33 \text{ руб.} * 10\% = 36,3 \text{ рублей:}$
 $(600 \text{ машин} * 365 \text{ дней} * 15 \text{ л}) * 2 \text{ АЗС} * 36,3 \text{ руб.} = 238491000 \text{ рублей.}$

Выбытия денежных средств за 2018 год: $39420000 \text{ руб.} - 216810000 \text{ руб.} = 177390000 \text{ рублей.}$

Выбытия денежных средств за 2019 год: $43362000 \text{ руб.} - 238491000 \text{ руб.} = 195129000 \text{ рублей.}$

Метод NPV может быть использован для принятия инвестиционных решений:

- если $NPV > 0$, то проект следует принять, т.к. в случае принятия проекта ценность компании и благосостояние ее владельцев увеличатся;

- если $NPV < 0$, то проект следует отвергнуть, т.к. в случае принятия проекта ценность компании уменьшится, а владельцы компании понесут потери;
- если $NPV = 0$, то в случае принятия проекта ценность компании не изменится и благосостояние владельцев останется на прежнем уровне, при этом возможно, что проект даст увеличение нефинансовой ценности.

Таким образом, показатель NPV составил 42060973,97 рублей, который > 0 , то есть, проект следует принять предприятию, так как ценность компании и благосостояние ее владельцев увеличатся.

Индекс рентабельности PI – относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат, т.е. эффективность вложений

$$PI = NPV / \text{Инвестированный капитал}, \quad (4)$$

- если $PI > 1$, проект следует принять;
- если $PI < 1$, проект следует отвергнуть.

Чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в проект.

Рассчитаем индекс рентабельности (PI) для предприятия ПАО АНК «Башнефть»:

$NPV = 42060973,97$ рублей; Инвестиционный капитал = 21370000,00 рублей, получаем $PI = 42060973,97 / 21370000,00 = 2,97$.

Таким образом, показатель индекса доходности составил $2,97 > 1$, означает, что предприятию следует принять проект.

IRR (внутренняя норма отдачи) – такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта равна нулю $IRR = D$,

- если $IRR > СК (Д)$, то проект следует принять;
- если $IRR < СК (Д)$, то проект следует отвергнуть.

Также оценивается разница между IRR и ставкой дисконтирования (Д). Чем больше эта разница, тем больше запас прочности проекта, т.е. есть запас на дополнительные риски.

Методы определения IRR:

1. Таблицы EXCEL и метод последовательных приближений, т.е. задаваемая ставка дисконтирования постепенно увеличивается до тех пор, пока чистая текущая стоимость не станет равной нулю или близкой нулю
2. Используется формула:

$$IRR = Д1 + (NPV1 / (NPV1 - NPV2)) * (Д2 - Д1), \quad (5)$$

где Д1 – ставка дисконтирования, при которой $NPV1 > 0$;

Д2 – ставка дисконтирования, при которой $NPV2 < 0$;

3. Графический способ (рисунок 3.9)

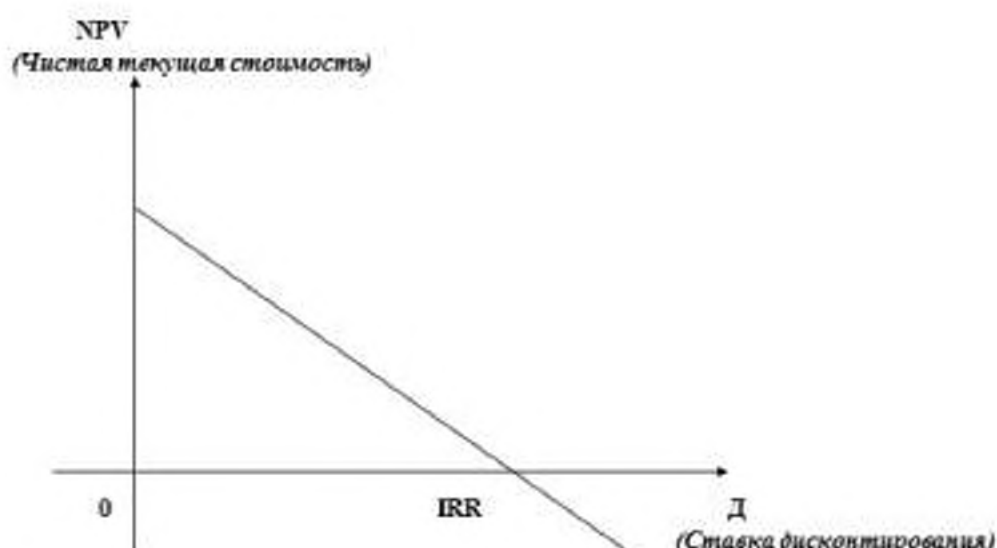


Рисунок 3.9 – Графический способ определения IRR

Определим значение IRR с помощью формулы 5:

$$19,4\% = (42060973,97 : (42060073,97 - 7258,90)) * (19,40\% - 162\%) = 162\%$$

Данный показатель больше ставки дисконтирования (19,40%), следовательно, проект следует принять.

Простой срок окупаемости (PP) – это период времени, в течение которого происходит полное возмещение первоначальных денежных затрат, т.е. определяется момент, когда денежный поток доходов сравнивается с суммой денежных потоков затрат.

Чем короче срок окупаемости, тем привлекательней проект.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) аналогичен показателю PP, но учитывает фактор зависимости стоимости денег от времени. $DPP > PP$.

Для вычисления дисконтированного срока окупаемости необходимо:

1. На основе составленного прогноза отчета о движении денежных средств определить кумулятивные дисконтированные денежные потоки, т.е. дисконтированные денежные средства на конец каждого периода всего срока действия проекта (учитываются нарастающим итогом)
2. По кумулятивным дисконтированным денежным потокам определить период времени, когда денежный поток меняет знак «-» на знак «+», т.е. из отрицательного становится положительным
3. Для определения более точного значения дисконтированного срока окупаемости может быть применена формула:

Дисконтированный срок окупаемости = год окупаемости + (месяц окупаемости), где месяц окупаемости = (Отрицательное сальдо на начало периода окупаемости / Поступление наличности в год окупаемости) * 12 мес.

$$DPP = 0 \text{ года} + ((-21370000,00) : 33015075,38) * 12 = 7,7 \text{ месяцев}$$

Таблица 3.10 Кумулятивные денежные потоки по проекту

Год	2017	2018	2019
Чистые дисконтированные денежные потоки за период	(-21370000,00)	33015075,38	30415898,59
Кумулятивные дисконтированные денежные потоки	(-21370000,00)	11645075,38	42060973,97

Таким образом, проект по созданию двух пунктов АЗС в городе Пермь окупится через 7,7 месяцев

Таблица 3.11 Оценка экономической эффективности проекта

Показатель	Обозначение	Расчетное значение	Нормативное значение
Чистая текущая стоимость, руб.	NPV	42060973,97	>0
Индекс доходности/ рентабельности	PI	2,97	>1
Внутренняя норма отдачи/ доходности, %	IRR	162	>19,40
Дисконтированный срок окупаемости, год	DPP	7,7	<2

Таким образом, в результате проведения оценки экономической эффективности предприятия ПАО АНК «Башнефть» можно сделать вывод (таблица 3.11), что проект по созданию двух пунктов АЗС в городе Пермь является эффективным, и полностью окупается в срок. Об этом говорят такие показатели как, NPV, PI, IRR, DPP.

При средней стоимости бензина 33 рубля, в пунктах АЗС, чистый денежный поток на 2018 год составит 39420000 рублей, а в 2019 году будет 43362000 рублей.

Ставка дисконтирования составляет 19,40%, что приходится 5,4% на инвестиции, 6% на риски, связанные с проектом, и 8% на риск, связанный с инфляцией.

Показатель чистой текущей стоимости (NPV) составил 42060973,97 рублей, который >0 , это говорит о том, что проект следует принять, и ценность компании и благосостояние возрастет.

Индекс рентабельности (PI) составил 2,97, который >1 , это говорит о том, что проект следует принять.

Показатель внутренней нормы отдачи (IRR) принимает такое значение 162%, при котором NPV=0. Данный показатель больше ставки дисконтирования 19,40%, следовательно, проект следует принять.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) составил 7,7 месяцев, в этот период времени окупится проект по созданию двух пунктов АЗС в городе Пермь.

ВЫВОДЫ ПО 3 ГЛАВЕ

Таким образом, в предприятии ПАО АНК «Башнефть» имеются качественные изменения, благодаря которым, компания стала динамично развивающейся вертикально интегрированной нефтяной компанией (ВИНК) федерального масштаба. В процессе этого произошёл целый ряд факторов для успешного развития предприятия в будущем. Одним из главных факторов успешного развития стало продвижение бренда компании ПАО АНК «Башнефть».

Именно качественное создание бренда, является толчком в успешное развитие предприятия. На примере, проектирования стратегии продвижения бренда с помощью построения «колеса бренда», можно увидеть главные элементы, на которых строиться реализация бренда.

Для реализации стратегии рассматривался процесс с использованием сбалансированной системы показателей, с помощью которого, рассматривались этапы реализации проекта.

Анализ заинтересованных сторон показал, что проект актуален как для самого предприятия, его партнеров, так и для потребителей, клиентов.

С помощью оценки экономической эффективности, проект по совершенствованию стратегии продвижения бренда ПАО АНК «Башнефть», является успешным, сбалансированным и эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За последние два года ПАО АНК «Башнефть» претерпела значительные качественные изменения, став динамично развивающейся вертикально интегрированной нефтяной компанией (ВИНК) федерального масштаба. В процессе этого произошёл целый ряд факторов для успешного развития предприятия в будущем. Одним из факторов успешного развития стало продвижение бренда компании ПАО АНК «Башнефть».

Предприятие существует уже несколько лет на рынке в области нефтепереработки и нефтехимии. Именно стратегия продвижения бренда играет очень важную роль, она помогает завоевать как можно большее число потребителей, достичь наибольшей прибыли, и расширять свою сеть в других регионах России.

Как показал анализ внешних факторов, на ПАО АНК «Башнефть» наиболее сильное влияние оказывают такие факторы как: высокий уровень поддержки со стороны государства, рост цен на нефть, высокие требования государства по экологической ответственности.

Анализ пяти сил по Портеру показал, что на рынок нефтепереработки и нефтехимии большое влияние в отрасли оказывают поставщики и потребители. Так как именно от поставщиков зависит вся маркетинговая деятельность предприятия, а также именно поставщики занимают все материальные ресурсы для обеспечения данной компании. Также все больше на рынке появляются «товары-заменители» такие как газонакопительные компрессорные станции, которые увеличивают число транспортных средств работающих на газу, и появления автомобилей работающих на электродвигателях. Все факторы свидетельствуют о высокой степени конкурентного соперничества в нефтедобывающей отрасли.

В соответствии с матрицей М. Портера, предприятие ПАО АНК «Башнефть» следует конкурентной стратегии за счёт широкой дифференциации, так как на рынке широкий масштаб конкуренции, присутствуют предприятия,

добывающие и перерабатывающие аналогичную продукцию, а конкурентным преимуществом является дифференциация, которая заключается в качестве нефти, его свойствах, характеристиках и функциональности.

По теории Ансоффа выбор стратегии развития для компании соответствует нескольким стратегиям: проникновение, развитие рынка и развитие продукта.

Система контроля налажена в соответствии с планом-графиком выполнения работ и предоставления отчётов по проведённой деятельности в направлении реализации проекта изменений. Экономическая оценка проекта представлена показателями, характеризующими эффективность вложения финансовых средств. Срок окупаемости проекта составляет 7,7 месяцев. Это свидетельствует о том, что данный проект с экономической точки зрения эффективен и выгоден для предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Сеть автозаправочных станций ПАО АНК «Башнефть» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bashneft-azs.ru/>
2. Башнефть [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bashneft.ru/>
3. Басовский Л.Е. Экономика отрасли: Учебное пособие / Л.Е. Басовский - М. ИНФРА-М, 2009.-145с.
4. Гуреева М.А., Экономика нефтяной и газовой промышленности: учебник / М.А.Гуреева.- М.: Академия, 2011.- 240с.
5. Денисова С.С. Селюк А.В. Экономика отраслевых рынков. Учебное пособие. Тюмень: Издательство ТюмГУ, 2009.- 218 с.
6. Дзюха В.М., и др. Экономика отраслевых рынков: учебное пособие / В.М. Дзюха - Ростов н/Д.: Феникс, 2010.- 253с.
7. Лебедев О.Т. Экономика отраслевых рынков: учебное пособие О.Т.Лебедев.- СПб.: , 2009.- 230с.
8. Иванов, А. А. Брендинг : учеб. пособие / А. А. Иванов. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2013. – 74 с.
9. Маркс К. Капитал. Том I. Книга I: Процесс производства капитала // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т.23. 2 изд. М.: Государственное издательство политической литературы. 1960.
10. Малкова И. Сколько нефти у «Системы» / И.Малкова // Ведомости – 2010 - №67.
11. Поздняков В.Я., Казаков С.В. Экономика отрасли: Учебник / В.Я. Поздняков, С.В. Казаков.- М. ИНФРА-М, 2010.- 340с.
12. Рой Л.В., Третьяк В.П. Анализ отраслевых рынков: учебник /Л.В. Рой, В.П. Третьяк - М - ИНФРА-М, 2010.- 441с
13. Рулалева И.А., Зульфакарова Р.Ф. Экономика отраслевых рынков. Конспект лекций / И.А. Рулалева, Л.Ф. Зульфакарова – Казань: Каз. федер.ун-т., 2013. – 133 с.

- 14 Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д.В. Арутюнова: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
- 15 Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А.Винокуров. - Москва: Издательство Центр экономики и маркетинга, 2007. - 160 с.
- 16 Тарануха Ю.В. Экономика отраслевых рынков (в структурно-логических схемах) / Ю.В.Тарануха; под общ. ред. А.В.Сидоровича.- М.: Дело и Сервис, 2009.- 319с.
- 17 Родионова И.А. Экономическая география и региональная экономика: Учебно-справочное пособие. – 3-е изд. – М.: Московский лицей, 2003. – 288 с.
- 18 Багров Н.М., Трофимов Г.А., Андреев В.В. Основы отраслевых технологий: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 251 с.
- 19 Скопин А.Ю. Экономическая география России: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 368 с.
- 20 Устойчивость в условиях нестабильности. Интервью с В. Богдановым, генеральным директором ОАО «Сургутнефтегаз» // Нефтегазовая вертикаль, 2002, №14.
- 21 Маслов В. О роли маркетинга в деятельности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом, 1997, № 7.
- 22 Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М.: Финансы и статистика, 2003.
- 23 Ромат Е.В. К вопросу об оценке эффективности рекламы // Маркетинг и реклама, 2001, №53.
- 24 Российский маркетинг на пороге третьего тысячелетия (практика крупнейших компаний) / Под ред. А.А. Бравермана. - М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001.
- 25 Севрук В.Т. Маркетинг в совместных предприятиях // Экономические науки, 1991, № 2.