

Оценка эффективности стратегического развития нефтехимических предприятий на базе управления маркетинговыми аномалиями

© 2014 Майер Сергей Викторович
докторант

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)
344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 69
E-mail: oet2004@ya.ru

Определяется концепция выявления и оценки маркетинговых аномалий, проводится оценка эффективности стратегического развития на базе управления маркетинговыми аномалиями на нефтехимическом предприятии ООО «Ленинская нефтебаза». Описывается деятельность ООО «Ленинская нефтебаза», определяется структура управления исследуемым предприятием, проводится анализ возникающих маркетинговых аномалий на предприятии, представляются рекомендации по их устранению в рамках реализации стратегии устойчивого экономического роста предприятия.

Ключевые слова: эффективность, стратегическое развитие, нефтехимическое предприятие, управление, маркетинговая аномалия.

Концепция выявления и оценки маркетинговых аномалий заключается в необходимости создания на каждом предприятии саморегулируемого механизма распознавания и управления маркетинговыми аномалиями, сущность которого заключается в постоянной приспособляемости внутренней среды предприятия к изменениям внешней среды¹. Оценка эффективности стратегического развития на базе управления маркетинговыми аномалиями была проведена на конкретном нефтехимическом предприятии - ООО «Ленинская нефтебаза».

ООО «Ленинская нефтебаза» - это склад, предназначенный для хранения светлых нефтепродуктов, который был реконструирован в соответствии с проектом, прошедшим экологическую и независимую экспертизы. На Ленинской нефтебазе согласно плану реконструкции:

- установлены два резервуара объемом по 400 м³ каждый для хранения бензинов;
- развернут малый резервуарный парк в составе: 2 резервуаров по 75 м³, 1 резервуара на 55 м³, 3 резервуаров по 10 м³, - который позволил повысить маневренность предприятия и уменьшить количество естественной убыли хранящихся нефтепродуктов;
- доработана система внутренних технологических трубопроводов;
- произведена планировка грунта и возведено новое обвалование резервуарного парка;
- включена в аварийную пожарную систему переносная мотопомпа.

В результате произведенных работ по реконструкции Ленинской нефтебазы резервуарный

парк расширился до 3150 м³ и состоит из 2 резервуаров объемом 1000 м³ каждый, 2 резервуаров по 400 м³, 2 резервуаров по 75 м³, 1 резервуара на 55 м³, 3 резервуаров по 10 м³.

В 2002 г. ХК «Промторгстрой» купила выставленный на аукционе склад светлых нефтепродуктов, принадлежащий «Паритет Компани». Данный склад был реконструирован «Паритет Компани» из склада для хранения мазута, общей площадью 1,7 га. На его территории располагались котельная, насосная станция, устройство для подогрева мазута, тупиковые железнодорожные пути, 2 резервуара объемом 1000 м³, здания.

В соответствии со стратегическим планом развития ООО «Ленинской нефтебазы» планируется:

- автоматизация приема и выдачи нефтепродуктов;
- расширение ассортимента нефтепродуктов (масла и собственное производство бензинов).

Основным видом деятельности Ленинской нефтебазы в настоящее время является приобретение, хранение и реализация нефтепродуктов по следующему ассортименту: бензин Регуляр-92 (Аи-92), бензин Нормаль-80 (А-76), дизельное топливо. Контроль качества нефтепродуктов производится собственной сертифицированной лабораторией посредством лабораторных анализов продукции, включающих приемосдаточный контроль, полный анализ и повторные систематические анализы. На все нефтепродукты Ленинской нефтебазы выдается паспорт качества.

Ленинская нефтебаза сотрудничает с крупнейшими покупателями нефтяных продуктов Волгоградской и Астраханской областей: “Флагман”, “Сибур”, “Югтрейд”, “Волгохим” и др. Основными и постоянными поставщиками являются: ООО “ИнвестПром”, ООО “ТрансОйл”. Проводится рекламная компания в целях привлечения новых деловых партнеров и укрепления позиций на рынке нефтепродуктообеспечения в Волгоградской и Астраханской областях.

Персонал Ленинской нефтебазы имеет большой опыт работы, постоянно проходит повышение квалификации и обучение в соответствии с требованиями нормативных документов и надзорных органов РФ, хорошо ориентируется на рынке нефтепродуктов. С 2003 г. структура управления ООО “Ленинская нефтебаза” преобразована следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Структура управления ООО “Ленинская нефтебаза”

На первоначальном этапе функции маркетинга были возложены на коммерческий отдел; решались следующие задачи:

- получение информации о товарной структуре рынка нефтепродуктов, рынке сбыта продукции и доле рынка, занимаемой Ленинской нефтебазой;
- оценка конъюнктуры рынка нефтепродуктов, базирующейся на анализе показателей, характеризующих производство и поставку товаров, объем и структуру продаж, товарных запасов;
- определение емкости товарного рынка нефтепродуктов, факторов, влияющих на емкость рынка;
- проведение сегментации рынка нефтепродуктов: разработка сегментов, ранжирование и отбор сегментов.

Однако руководство предприятия стало замечать, что отдачи от маркетинговой деятельности, выполняемой силами коммерческой службы, нет. Объемы продаж росли незначительно, а основной причиной указанного роста выступало повышение цен на продукцию. Как было отмечено выше, работники коммерческой службы активно обучались, повышали свою квалификацию, в том числе и по маркетингу, однако к каким-либо серьезным изменениям это не привело.

Использование антикризисного маркетинга просто не имело смысла по той причине, что предприятие не находилось в кризисе, а являлось достаточно финансово стабильным и конкурентоспособным. Использование авторской методики выявления и оценки организационных аномалий позволило найти причину, по которой эффективность маркетинговой деятельности в общей деятельности предприятия была минимальна, а именно отсутствие комплексной системы планирования деятельности предприятия, отвечающей современным требованиям рынка.

Согласно решению, принятому руководством, на предприятии в 2003 г. началось внедрение системы гибкого адаптивного трехуровневого планирования и анализа (СГАТПА).

В условиях современной российской экономики долгосрочные прогнозы могут быстро потерять первоначальную актуальность в связи с

существенными изменениями окружения предприятий: инфляцией, резким колебанием цен на различные ресурсы, изменением налогового законодательства, политической ситуацией, банкротством контрагентов и т.д. Все это вынуждает руководство предприятия не только разработать прогноз своего развития, но и непрерывно адаптировать его к происходящим изменениям, что является сложной управленческой задачей, от решения которой существенно зависит успех любого бизнеса.

Таким образом, для реализации стратегии устойчивого экономического роста предприятия рекомендуется создание системы гибкого адаптивного трехуровневого планирования и анализа (рис. 2):

1-й уровень. Стратегия отражает основные направления развития предприятия в виде сбалансированной системы целевых показателей.

2-й уровень. Годовые бюджеты являются связующим звеном между стратегическим и оперативным управлением, трансформируя целевые показатели в персональные задания для ключевых менеджеров.

3-й уровень. Оперативный контроль деятельности предприятия при заключении, исполнении и финансировании договоров, а также при использовании материально-финансовых ресур-



Рис. 2. Система гибкого адаптивного трехуровневого планирования и анализа

сов заставляет менеджеров низших звеньев управления четко следовать поставленным задачам.

Гибкость и адаптивность системы заключается в непрерывном контроле с целью выработки корректирующих воздействий и в специфической системе мотивации персонала по результатам деятельности предприятия. Методология корректировки деятельности предприятия на основе СГАТПА заключается в следующем.

Ежедневный оперативный контроль позволяет получать исчерпывающую информацию об изменении фактических контрольных индикаторов деятельности предприятия с течением времени. Полученная информация выступает основой для оценки вероятности выполнения поставленных в годовом бюджете задач в зависимости от их распределения по бюджетному периоду (месяцам). В случае, если процедура оперативного контроля сигнализирует о невозможности выполнения показателей конкретного месяца, корректировке должны подлежать показатели последующих периодов, чтобы обеспечить реализацию годовых целей предприятия.

Годовой бюджет нуждается в корректировке (или даже полной модификации) только в том случае, если выполнение поставленных в нем задач становится невозможным в зависимости от изменений внешней и внутренней среды предприятия и не может быть обеспечено посредством соответствующих корректировок месячных бюджетов. В этой ситуации изменению подлежат годовые бюджеты, чтобы не сорвать исполнение стратегических задач развития предприятия.

Стратегические цели развития предприятия могут быть пересмотрены только тогда, когда изменение годовых бюджетов не способно в намеченные в стратегии сроки устранить возникшее отклонение и вернуть деятельность предприятия в планируемые рамки.

На основании вышесказанного можно сделать вывод о том, что ядром СГАТПА является финансово-экономическая модель, в рамках которой на уровне ключевых показателей происходит увязка хозяйственных и финансовых процессов, т.е. планы перестают быть разрозненными, возникает единая замкнутая технология управления с возможностью реализации обратной связи - корректировки планов для достижения намеченного общего результата. СГАТПА, ориентированная на достижение целей компании, - это инструмент управления, который дает возможность изменять ее деятельность.

Для повышения эффективности управления предприятием на основе СГАТПА цели развития должны стать конкретными и осязаемыми, т.е. материализованными в конкретных контрольных показателях, находящихся в компетенции конкретных менеджеров и исполнителей. Это является базой для построения специфической системы мотивации персонала, которая формирует премиальную составляющую заработной платы из четырех агрегированных частей, отражающих результаты работы предприятия, его подразделений и индивидуальных сотрудников.

Система имеет ряд достоинств и в настоящее время в условиях нестабильности является одним из наиболее передовых методов, существенно повышающих эффективность управления развитием предприятия посредством выделения финансовой составляющей во всех областях деятельности²:

- в области производственной деятельности этот метод позволяет повысить реалистичность финансового плана на основе оценки реальных возможностей предприятия и подготовки производственной инфраструктуры к выходу на заданные финансовые показатели; выбрать наиболее выгодную ассортиментную политику (руководствуясь финансовыми параметрами контрак-

тов с клиентами) и тем самым оптимизировать использование производственных мощностей и ресурсов для получения максимального финансового результата;

- в области управления затратами данный метод способствует поиску путей более экономичного расходования средств производства, материальных и финансовых ресурсов, базируясь на анализе маршрутов (рецептур) изготовления изделий, определении мест возникновения затрат, устранении сверхнормативных складских запасов, выборе механизма взаимоотношений с поставщиками ресурсов и услуг (с учетом минимальной партии поставок, графика платежей и т.д.). Это позволяет сформировать достаточно ясное представление о структуре бизнеса предприятия, регулировать объем расходов в пределах, соответствующих общему притоку денежных средств, определить, когда и на какую сумму должно быть обеспечено финансирование;

- в области общего управления развитием предприятия этот метод является средством количественной оценки деятельности, независимой от эмоционального восприятия руководителей, непосредственно отвечающих за достижение поставленных целей, и сигнализирует руководству предприятия о неблагоприятных изменениях ситуации путем сообщения об отклонениях фактических результатов от прогнозных показателей;

- наконец, в области сбытовой деятельности рассматриваемый метод вынуждает заниматься маркетингом (изучать свою продукцию и рынки сбыта) для разработки более точного портфеля заказов с детальными характеристиками клиентов (объемы заказов, отпускные цены, графики платежей, структура оплаты).

Следовательно, в процессе внедрения СГАТПА выяснилось, что коммерческая служба занимается маркетингом не так эффективно, как требуется. Значение службы маркетинга сильно снижалось.

В процессе анализа возникающих маркетинговых аномалий и их устранения введена дополнительная штатная единица - маркетолог, основными функциональными обязанностями которого выступили:

- изучение потребителей;
- изучение конкурентов;
- исследование окружающей среды предпринимательской деятельности;
- сегментация рынков;
- определение позиции продуктов на рынке;
- определение номенклатуры выпускаемой продукции и направлений ее развития;
- определение цен на продукцию;
- продвижение продукта;
- разработка бюджета маркетинга;
- повышение квалификации сотрудников в области маркетинга;
- проведение внутренней ревизии (выявление сильных и слабых сторон) маркетинговой деятельности на предприятии.

Результатом введения новой штатной единицы стало проведение маркетинговых исследований, в процессе которых были определены:

1. Товарная структура рынка нефтепродуктов на уровне видовой детализации и рынок сбыта продукции, охватывающий наиболее перспективные с точки зрения географического расположение регионы: Волгоградская область: г. Волжский и пригородные зоны, пос. Средняя Ахтуба и Среднеахтубинский район в целом, г. Ленинск и Ленинский район, Быковский район; Астраханская область: г. Знаменск Ахтубинского района, г. Ахтубинск и пригородные зоны.

2. Сегментация рынка нефтепродуктов, доля каждого сегмента в товарном рынке Ленинской нефтебазы (рис. 3).

На выявленных сегментах действуют:

- 16 предприятий, которым принадлежит 42 АЗС и КАЗС. Совокупный объем потребления нефтепродуктов составляет 39 808 т в год,

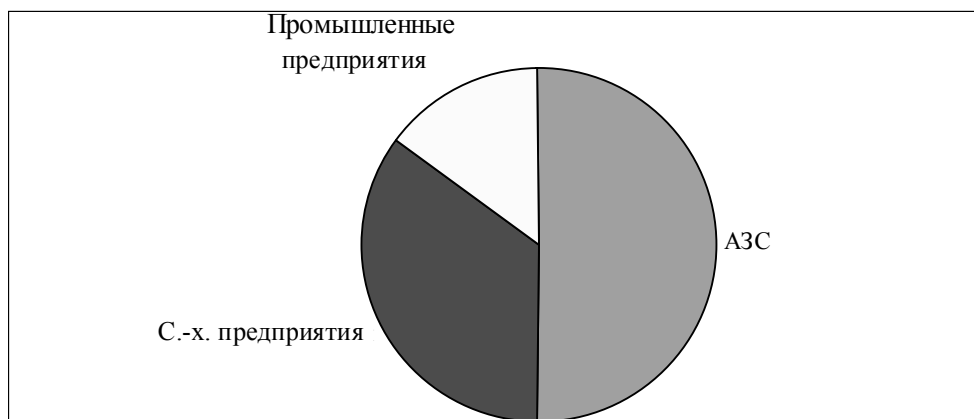


Рис. 3. Сегментация рынка нефтепродуктов ООО "Ленинская нефтебаза"

или 50 % от общей доли рынка Ленинской нефтебазы.

- 35 промышленных предприятий, совокупный объем потребления нефтепродуктов которых составляет 19 302 т в год, или 35 % от общей доли рынка Ленинской нефтебазы. Как наиболее вероятные клиенты по качественным показателям платежеспособности спроса, условий оплаты продукции, самостоятельности предприятий в принятии решения о выборе поставщика нефтепродуктов выделены 16 предприятий рассматриваемого сегмента рынка, потребляющих 69 % совокупного объема нефтепродуктов;

- сельскохозяйственные производственные кооперативы.

Анализ исследования на данном сегменте рынка показал, что наиболее перспективным является Ленинский район ввиду географического расположения, абсолютного конкурентного преимущества ООО «Ленинская нефтебаза». Среднеахтубинский район поглощен конкурентом РТП, поэтому на данный момент производится анализ вторичной информации макросреды, выявляются тенденции сегмента, формируются гипотезы этого целевого рынка.

Общая емкость рынка по данному сегменту по Ленинскому району составляет 3460 т в год, или 12 % от общей доли рынка Ленинской нефтебазы, по Среднеахтубинскому району составляет 800 т в год, или 3 % от общей доли рынка Ленинской нефтебазы. С целью увеличения доли сельскохозяйственных предприятий в товарной структуре рынка разрабатывается система кредитования.

3. Конкурентоспособность компании. На данный момент деятельность конкурентно-ориентированна, для ООО «Ленинской нефтебазы» конкурентным преимуществом является цена. Ценовая политика формируется за счет уменьшения на 100- 200 руб. от цен монополистов (Лукойл) и предоставления клиентам скидок. Для постоянных клиентов при заключении договора или по факту получения действуют накопительные скидки, определяемые выбранным суммарным объемом. После заключения договора возможен отпуск нефтепродуктов с отсрочкой платежа.

Маркетинговые исследования рынка нефтепродуктов позволили определить ценовую политику, регионы расположения потенциальных потребителей, сегменты товарного рынка. В результате стало возможным увеличение доли рынка Ленинской нефтебазы, произошел рост экономических показателей. За период 2003-2004 гг. выручка увеличилась на 40 %. Увеличилась постоянная часть потребителей на 70 %, что свиде-

тельствует о снижении риска работы со случайными клиентами, повышении стабильности деятельности нефтебазы. Так, в 2003 г. 11 % составляла постоянная часть клиентов-потребителей, а это 42 % от объема продаж, в 2004 г. - 46 % - это 84,5 % от общего объема продаж, следовательно, увеличение составляет 43 %.

Система гибкого адаптивного трехуровневого планирования и анализа как основная функция управления позволяет предусмотреть все необходимые для эффективного развития действия, предвидеть максимум неожиданностей, которые могут возникнуть в процессе деятельности, и предложить пути минимизирования негативных последствий «распыления» финансового потенциала хозяйствующих субъектов. ООО «Ленинская нефтебаза», внедрив СГАТПА, устранила маркетинговые аномалии, расширив функции маркетинговой деятельности предприятия и повысив качество их выполнения.

Переход к рыночной системе хозяйствования потребовал принципиально новых подходов, технологий, методов управления промышленным предприятием. В нестабильной экономической среде успех работы предприятия зависит не только от умения руководителей пользоваться всеми рычагами власти, но и от умения выстроить и реализовать на практике эффективный механизм управления негативами в развитии компании - организационными аномалиями.

С позиции зависимости от внешней среды организационная аномалия представляет собой отклонение в развитии предприятия (организации, фирмы), вызванное изменением эволюционных (или революционных) условий его жизнедеятельности. Например, появление бартера вместо системы денежных расчетов. С позиции внутренней обособленности - отклонение в развитии предприятия, нарушающее систему управления данной организацией либо в целом, либо отдельных ее звеньев. А в более узком смысле слова - нарушение в строении предприятия, принимаемых управленческих решениях, методах осуществления производственно-хозяйственной деятельности, приводящее к недостижению целей развития организации³.

Для достижения поставленной цели, решения задач, результативного осуществления функций управления организационными аномалиями на предприятии, а также оптимизации сроков их устранения необходимо использование определенного механизма, основанного на государственном управлении, внешних и внутренних элементах управления, системе методов и приемов осуществления управления, внутриличностных элементах управления.

Исходя из многофакторности возникновения и развития организационных аномалий предлагается их классификация по основным классификационным признакам: по источнику возникновения; видам, типам и сферам деятельности предприятия; функциям управления; масштабам обслуживания хозяйственного процесса; уровню автономности; уровню финансовых потерь; степени распознавания.

Для успешной реализации политики управления организационными аномалиями целесообразно учитывать их иерархическую структуру, представляющую собой взаимосвязанную систему внутриорганизационных сфер и видов деятельности предприятия, соответствующих основным направлениям его бизнеса, взаимообусловленную существующей структурой управления предприятием, что позволит оптимизировать сроки устранения организационных аномалий путем выбора в качестве первоочередного объекта управления тех организационных аномалий, которые влекут за собой устранение максимально возможного количества от них зависимых⁴.

Правильная структуризация маркетинговых аномалий позволяет сократить время поиска первоочередных причин их возникновения. Основными маркетинговыми аномалиями выступают организационно-управленческие, связанные с человеческими ресурсами. Их возникновение может привести к нарушениям функционирования всей системы ресурсов - материальных, методических, информационных. Степень влияния организационно-управленческих маркетинговых аномалий настолько глубока, что в результате может привести к неспособности маркетинговой системы предприятия достичь экономической, стратегической или социально-экологической эффективности не только в маркетинге, но и в предпринимательской деятельности в целом.

“Интенсивное” (повышение качества маркетингового инструментария) и “экстенсивное” (расширение границ маркетингового управления) развитие концепций маркетингового управления в ходе его эволюции изменило направленность воздействия системных инструментов маркетингового управления. Если концепции управления маркетингом исходили из необходимости нацеливать его системные инструменты на потребителя, то концепции маркетингового управления учитывают целесообразность их воздействия не только на потребителей, но и на все группы корпоративной аудитории⁵.

На этапе развития рыночных отношений в условиях стабильности маркетинг - “равный среди равных”, а в условиях кризисов - “первый среди всех”. Именно маркетинговый подход к

решению основных проблем предприятия в период кризиса помогал ему не только смягчить удар, но и продолжать активную коммерческую деятельность. Ужесточение конкуренции на мировых рынках постепенно приводит предприятие к необходимости использования маркетингового инструментария не только в период кризиса, но и на всех этапах жизнедеятельности предприятия, а также к постоянной ориентации на стратегию развития, миссию, целевые установки⁶. Таким образом, формируется новое направление управлением маркетинговой деятельностью предприятия - политика управления маркетинговыми аномалиями, базирующаяся на принципах системности, комплексности и многоуровневости⁷.

В период трансформации экономической макросистемы повышению финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия может способствовать использование концепции выявления, оценки и устранения маркетинговых аномалий, заключающейся в необходимости создания на каждом предприятии саморегулируемого механизма распознавания и управления маркетинговыми аномалиями и постоянной приспособляемости внутренней среды предприятия к изменениям внешней среды⁸.

Комплексная модель управления маркетинговыми аномалиями включает: субъектно-объектное и структурно-функциональное взаимодействие элементов механизма управления маркетинговыми аномалиями; единство целей, направленных на достижение антианомального равновесного состояния в длительном периоде; блоки мониторинга текущего состояния хозяйствующего субъекта, выявления, устранения маркетинговых аномалий и причин, их порождающих⁹.

Каждому этапу процесса управления маркетинговыми аномалиями соответствуют определенные внутренние механизмы управления: оперативный, тактический и стратегический, реализуемые в рамках общей стратегии развития предприятия, что позволяет не только устранить или нейтрализовать влияние маркетинговых аномалий, но и создать предпосылки для дальнейшего стабильного развития предприятия и повышения его устойчивости к факторам агрессивной внешней среды.

¹ Майер С.В. Организационные аномалии: иерархия, взаимосвязь, специфика условий возникновения // Вестник Тамбовского университета. Серия “Гуманитарные науки”. 2011. Вып. 10 (102). С. 15-18.

² Майер С.В. Факторы стратегического маркетинга на предприятии // Финансы. Экономика. Стратегия. 2012. □ 2 (51). С. 81.

³ Майер С.В. Антикризисный маркетинг как форма управления маркетинговыми аномалиями // Финансы, экономика, стратегия. Серия "Инновационная экономика: человеческое измерение". 2011. □ 10. С. 34-38.

⁴ Аكوва Е.С. Обеспечение стресс-устойчивости национальной экономики в условиях глобальных вызовов // Современные финансовые рынки: стратегии развития : сборник материалов IV Международной научно-практической конференции (18-19 апреля 2013 г.) / под науч. ред. И.А. Максимцева, А.Е. Карлика, В.Г. Шубаевой. СПб., 2013.

⁵ Аكوва Е.С., Попкова Е.Г. Ресурсные факторы формирования диспропорций экономического роста в экономических системах // Инновационный потенциал модернизации экономики: инструменты логистики и маркетинга (т. I): материалы междунар. науч.-практ. конф., 10-11 окт. 2013 г. Ростов н/д., 2013.

⁶ Майер С.В. Структура маркетинговых аномалий промышленного предприятия // Вестник Тамбовского университета. Серия "Гуманитарные науки". 2011. □ 11 (103). С. 21-25.

⁷ Майер С.В. Соотношение оперативного, тактического и стратегического управления маркетингом на предприятии // Финансы. Экономика. Стратегия. 2012. □ 1. -С.52-54.

⁸ Попкова Е.Г. Взаимодействие концепций устойчивого развития и нового качества экономического роста // Консультант директора. 2004. □ 15 (Август). С. 16-18.

⁹ См.: Попкова Е.Г., Суворина А.П. Особенности использования маркетинговых моделей в процессе управления маркетинговой деятельностью компании // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. □ 2. С. 11-13; Гуськова М.Ф., Стерликов П.Ф., Стерликов Ф.Ф. К вопросу ценности продукта строительной отрасли. Теоретическая экономика. 2010. □ 5.

Поступила в редакцию 01.04.2014 г.