



Рис. 6. Предпочтения респондентов по типу программы на базах отдыха

вается как среднестатистическая). Наиболее обеспеченная часть респондентов (9%) назвала цену свыше 20 тыс. рублей. Однако доля их невелика.

В заключение следует сказать следующее: рынок туристских и сопутствующих услуг развивается довольно интенсивно; большинство туристских фирм ориентируется на отправку российских туристов в зарубежные страны; туризм въездной отстает от выездного потока; туризм внутренний, в том числе молодежный, находится в стадии восстановления; спрос на турпродукт во внутреннем туризме имеет тенденцию к росту; необходима разработка туров, ориентированных специально на молодежь.

В.З. Григорьева, О.А. Новгородова

ИССЛЕДОВАНИЕ ПО ВЫЯВЛЕНИЮ ПРОБЛЕМ ФИЛИАЛА № 2 ООО «РН-ВОСТОКНЕФТЕПРОДУКТ»

The enterprises under the influence of external and internal factors during the it is industrial-economic activities face set of various changes and problems. In this connection it is necessary for management to trace regularly influence of these changes, to conduct various researches, to reveal problems to reveal techniques of their decision.

Введение

Предприятия под влиянием внешних и внутренних факторов в ходе своей производственно-хозяйственной деятельности сталкиваются со множеством различных проблем. В связи с этим руководству необходимо регулярно отслеживать происходящее, проводить различные исследования, выявлять методики решения насущных вопросов.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что у каждого предприятия в ходе его жизненного цикла появляется множество проблем, которые необходимо выявить и постараться оперативно разрешить, пока они не нанесли урон производству. Цель нашего исследования – определение приоритетной проблемы предприятия и разработка мероприятий по ее решению.

Высокая конкуренция на рынке розничной и мелкооптовой реализации нефтепродуктов – отличительная черта Амурской области. При этом, открыв в ноябре 2002 г. филиал № 2 в Благовещенске, ООО «РН-Востокнефтепродукт» начинало здесь с нуля. Филиал приступил к реализации нефтепродуктов мелким оптом. Тогда организация насчитывала всего несколько сотрудников. На данный момент в

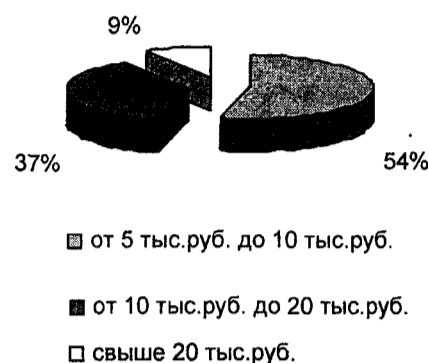


Рис. 7. Предпочтения по цене тура.

1. Амурский статистический ежегодник. – Благовещенск: Амуроблстат, 2008.
2. Беляевский И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001.
3. Гуляев В.Г. Туризм: экономика и социальное развитие. – М.: Финансы и статистика, 2003.
4. Молодежный отдых // [Официальный сайт]. 2008. <http://www.evetusltd.ru> (22.11.2008).
5. Молодежный туризм может быть недорогим // [Официальный сайт]. 2008. <http://www.soverkon.ru> (22.11.2008).
6. Рынок молодежного туризма – самый быстрорастущий в мире // [Официальный сайт]. 2008. <http://www.votpusk.ru> (22.11.2008).
7. Туризм в Амурской области. – Благовещенск.: Амуроблстат, 2007.
8. Туризм в цифрах. 2007: Стат. сб. «Статистика России»; Российский союз туриндустрии. – М.: ИИЦ «Статистика России», 2007.

филиале работают 34 человека. Около половины персонала имеет стаж работы более 10 лет, 90% – с высшим образованием. Из списочного состава филиала № 2 40% работающих имеют высшее и специальное образование. Средний возраст работников – 38 лет.

В настоящее время филиал ведет реализацию продукции на трех новых современных автозаправочных станциях (АЗС) и автозаправочном комплексе (АЗК). Направленные деятельности – мелкооптовая и розничная торговля нефтепродуктами, торговля сопутствующими товарами. Миссия компании: «Мы стремимся реализовывать нефтепродукты высокого качества по низким ценам, удовлетворяя потребности самых требовательных потребителей и развивая рынок нефтепродуктов Амурской области». Стратегическая цель филиала № 2 ООО «РН-Востокнефтепродукт» – повысить уровень конкурентоспособности предприятия, увеличив при этом рыночную долю и сохранив благоприятный имидж в глазах потребителей. За 5 лет существования на рынке области у филиала № 2 ООО «РН-Востокнефтепродукт» сложилась хорошая репутация в глазах как потребителей, так и деловых партнеров.

Нефтяной сектор топливно-энергетического комплекса России является одним из наиболее устойчиво работающих производственных комплексов экономики страны. Россия занимает третье место в мире по запасам нефти, уступая лишь Саудовской Аравии и Ираку.

Постановление Правительства РФ от 10.03.99 № 262 «О дополнительных мерах по обеспечению поставок топливно-энергетических ресурсов потребителям РФ» с целью реализации политики насыщения внутреннего рынка нефтепродуктами дает филиалу № 2 гарантии стабильного функционирования на рынке и обеспечивает спрос на нефтепродукты. На российском рынке нефтепродуктов государству принадлежит важная роль в установлении правил игры и определении характера конкуренции. Большинство крупных компаний находится в государственной

собственности, в том числе и филиал № 2. Это преимущество дает филиалу дополнительные гарантии безопасности и безубыточности деятельности. Государство инвестирует новые проекты и предотвращает банкротство в случае возможного его возникновения. Повышение цен на нефть на мировом рынке влечет за собой повышение себестоимости нефтепродуктов и может вызвать сокращение спроса на нефтепродукты. В данное время, как известно, стоимость нефти неустойчива, при ее снижении на мировых биржах обеспечивается нормальный спрос, но филиал № 2 и другие нефтяные компании теряют существенную сумму прибыли.

В Амурской области доходы населения с каждым годом растут. Инфляция практически не влияет на спрос, касающийся нефтепродуктов. Рынок нефтепродуктов развивается динамично. Наибольший удельный вес в структуре продаж занимает бензин марки АИ-92, так как большинство потребителей ездят на легковых автомобилях и АИ-92 является наиболее приемлемым по цене для потребителей со средним уровнем дохода. Спрос на нефтепродукты с каждым годом растет. Но для него характерна сезонность: в летнее время спрос на нефтепродукты больше, чем в зимнее.

Основными конкурентами филиала № 2 ООО «РН-Востокнефтепродукт» являются нефтяные компании «АНК», «Альянс», «ДНК», «Амуртранснефть», «Санго Плюс». По доле рынка в Амурской области филиал занимает 4-е место после нефтяных компаний «Альянс», «АНК», «ДНК». Лидер рынка нефтепродуктов в Амурской области – нефтяная компания «Альянс».

Потребителями нефтепродуктов являются как физические, так и юридические лица. Количество потребителей весьма велико (около 70% населения) и постоянно растет.

Степень зависимости потребителя от нефтепродуктов высокая, так как товаров-заменителей крайне мало. Скорость изменения вкусов, предпочтений потребителей низкая, поскольку каждой группе потребителей всегда нужны определенные нефтепродукты.

На предприятии существует система контроля запасов нефтепродуктов, что позволяет своевременно делать заказы поставщику. Оборудование на АЗС и АЗК находится в хорошем техническом состоянии. В качестве недостатка следует отметить отсутствие контроля качества нефтепродуктов на АЗС/АЗК. Все АЗС и АЗК оснащены новым современным оборудованием, которое практически не требует эксплуатационных затрат и позволяет наиболее оперативно, быстро и удобно обслуживать клиентов. К сожалению, у филиала отсутствуют собственная нефтебаза и бензовозы, что порождает высокие издержки.

У филиала № 2 ООО «РН-Востокнефтепродукт» устойчивое финансовое состояние, имеющее положительную динамику. Основные источники финансирования – собственные средства. Кредитами предприятие не пользуется. Инвестиции вкладываются в основном в расширение бизнеса путем строительства новых АЗС, нефтебазы. При этом инвесторами выступают как филиал № 2, так и головная компания ООО «РН-Востокнефтепродукт», находящаяся в Хабаровске.

Основной сегмент, на котором филиал реализует свои нефтепродукты, представлен физическими (имеющие средний уровень дохода и автомобиль) и юридическими лицами. Несмотря на то, что качество нефтепродуктов у филиала одно из самых высоких по городу, цены здесь одни из самых низких. Сбытовая сеть розничной торговли недостаточно налажена, так как по сравнению с конкурентами у филиала № 2 всего 3 АЗС и 1 АЗК, чего не-

Таблица 1

Характеристика внешних и внутренних проблем филиала № 2 ООО «РН-Востокнефтепродукт»

Проблемы	Причины возникновения
<i>Внешние</i>	
1. Значительное снижение мировых цен на нефть	Мировой финансовый кризис
2. Ожесточение конкуренции (усиление интенсивности конкуренции)	Малая емкость рынка, большое количество крупных компаний, активная политика развития бизнеса конкурентов
3. Угроза неплатежеспособности потребителей в перспективе	Мировой финансовый кризис
4. Маленькая емкость рынка	Миграция населения, отказ от пользования личным транспортом вследствие увеличения цен на автомобили
5. Снижение цен на бензин и дизельное топливо на рынке	Государственное регулирование цен на нефтепродукты
6. Рост цен на энергоресурсы и сырье в перспективе	Истощение месторождений, их «замораживание»
7. Угроза появления товаров-заменителей (газ, биотопливо)	Разработка новых видов топлива
<i>Внутренние</i>	
1. Малая доля занимаемого рынка	Недостаточное продвижение нефтепродуктов (слабо развитая рекламная кампания), малое количество АЗС и АЗК на рынке области
2. Снижение платежеспособности филиала	Постоянное наличие краткосрочной дебиторской задолженности
3. Недополучение прибыли вследствие высоких издержек	Отсутствие собственной нефтебазы и бензовозов
4. Большие затраты на обучение производственного персонала	Недостаток учреждений, готовящих специалистов в данной области
5. Низкая конкурентоспособность филиала	Техническое отставание от конкурентов, неразвитая система сбыта, недостаточное внимание способам продвижения товара (реклама, акции)
6. Отсутствие контроля качества нефтепродуктов на АЗС/АЗК	Отсутствие выездной лаборатории для проверки качества нефтепродуктов на АЗС и АЗК
7. Неразвитая система сбыта	Малое количество АЗС/АЗК на рынке области

достаточно для нормального сбыта нефтепродуктов по всей области. Обслуживание на АЗС и АЗК находится на высоком уровне. Филиал № 2 ООО «РН-Востокнефтепродукт» редко прибегает к активной рекламной кампании нефтепродуктов и практически не использует рекламу на телевидении и в СМИ.

Внешние и внутренние проблемы фирмы

Все сказанное выше позволяет охарактеризовать внешние и внутренние проблемы филиала № 2 ООО «РН-Востокнефтепродукт» (табл. 1).

Выбор приоритетной проблемы проводился по методике В.И. Алешниковой и включал следующие этапы: составление перечня внутренних проблем; определение разрешающей способности проблем, т.е. степени влияния одной проблемы на решение других; определение значимости проблем: степень разрушительного воздействия на финансовые результаты (потоки предприятия); определение приоритетной проблемы на основе метода экспертных оценок. При оценке разрешающей способности проблем эксперты оценивают по пятибалльной шкале – на сколько баллов разрешатся другие проблемы при решении данной проблемы. Результаты анализа представлены в табл. 2.

Из табл. 2 можно сделать вывод, что наибольшей разрешающей способностью обладает проблема неразвитой системы сбыта.

Определив значимость проблемы – степень разрушительного воздействия на финансовые потоки предприятия, мы рассчитали общий балл как произведение разрешающей способности и значимости проблем, в результате все проблемы проранжированы. Проблема, получившая наибольший балл и, соответственно, первый ранг, является приоритетной (табл. 3).

Из данных, приведенных в табл. 3, можно сделать вывод, что наиболее приоритетной проблемой является неразвитая система сбыта (93,5 балла), причина которой – малое количество АЗС и АЗК на рынке Амурской области.

Есть ли выход из сложившейся ситуации?

Для выработки альтернативных вариантов решения приоритетной проблемы использован метод структуризации проблем (табл. 4).

Наиболее альтернативные варианты решения данной проблемы: строительство собственных АЗК/АЗС; проведение стимулирующей рекламной политики; разработка программы развития системы сбыта и одобрение ее в головной компании; расширение имеющихся АЗС/АЗК.

Таблица 2

Определение разрешающей способности внутренних проблем

Внутренние проблемы	1	2	3	4	5	6	7	Сумма
1. Малая доля занимаемого рынка	X	3,2	2,7	2	4,7	2,2	3,8	18,6
2. Снижение платежеспособности филиала	2,2	X	3,3	2	3,3	1,5	2,5	14,8
3. Недополучение прибыли вследствие высоких издержек	2,8	3,3	X	2,3	2,8	2,2	2,5	15,9
4. Большие затраты на обучение персонала	1,5	2	2,8	X	1,5	1,7	1,3	10,8
5. Низкая конкурентоспособность филиала	4,3	2,8	2,7	1,5	X	2	4	17,3
6. Отсутствие контроля качества нефтепродуктов на АЗС и АЗК	1,3	1,5	1,7	1,5	3,2	X	2	11,2
7. Неразвитая система сбыта	4,5	3,2	2,7	1,8	4,7	1,8	X	18,7

Таблица 3

Выбор приоритетной проблемы

Внутренние проблемы	Разрешающая способность	Значимость	Динамика	Общий балл	Ранг
1. Малая доля занимаемого рынка	18,6	5	↑	93	2
2. Снижение платежеспособности филиала	14,8	3	0	44,4	5
3. Недополучение прибыли вследствие высоких издержек	15,9	4	↓	63,6	4
4. Большие затраты на обучение персонала	10,8	3	0	32,4	7
5. Низкая конкурентоспособность филиала	17,3	5	↑	86,5	3
6. Отсутствие контроля					
6. Отсутствие контроля качества нефтепродуктов на АЗС и АЗК	11,2	3	0	33,6	6
7. Неразвитая система сбыта	18,7	5	↑	93,5	1

Таблица 4

Структуризация проблемы неразвитой системы сбыта филиала №2 ООО «РН-Востокнефтепродукт»

Структуризация проблемы	Варианты решения	Анализ и необходимая информация
1	2	3
<i>Малое количество АЗС/АЗК</i>		
Малая доля рынка	Строительство собственных АЗС/АЗК	Лицензия на строительство АЗС/АЗК Проект по созданию АЗС/АЗК Информация о строительных фирмах Информация о фирмах, проводящих инженерно-геологические изыскания Маркетинговые исследования рынка нефтепродуктов области Составление сметы затрат
Малая доля рынка	Аренда или покупка у конкурентов АЗС/АЗК	Составление сметы затрат Информация обо всех конкурентах Маркетинговые исследования рынка нефтепродуктов области
	Расширение имеющихся АЗС/АЗК	Приказ руководства о расширении имеющихся АЗС/АЗК Проект по расширению АЗС/АЗК Составление сметы затрат
Малые объемы сбыта (продаж) по сравнению с конкурентами	Предоставление скидок на нефтепродукты	Разработка системы скидок
	Проведение стимулирующей рекламной политики	Приказ руководства о проведении стимулирующей рекламной политики Информация о рекламных кампаниях Составление сметы затрат
	Увеличение числа АЗС/АЗК	Маркетинговые исследования рынка нефтепродуктов Амурской области Составление сметы затрат
<i>Слабо развитая рекламная кампания</i>		
Отсутствие рекламных акций	Выделение средств для проведения рекламных кампаний	Составление сметы затрат на проведение рекламных кампаний Прайс-листы маркетинговых компаний Результаты опроса потребителей о том, какую форму рекламной кампании лучше избрать Мониторинг рынка
	Обращение к профессионалам для разработки рекламной кампании	Прайс-листы маркетинговых компаний Информация о маркетинговых кампаниях
Отсутствие маркетингового отдела	Создание маркетингового отдела	Приказ руководства головной компании по созданию маркетингового отдела Организационная структура маркетингового отдела Штатное расписание маркетингового отдела
	Повышение компетентности имеющихся специалистов	Информация о фирмах, специализирующихся на обучении специалистов Информация о компетентности специалистов
	Аутсорсинг	Информация о данных компаниях Прайс-листы данных компаний
Отсутствие рекламы на радио и телевидении	Выделение средств для проведения рекламных кампаний	Составление сметы затрат на проведение рекламных кампаний
		Прайс-листы данных кампаний Мониторинг рынка
	Обращение к профессионалам для разработки рекламной кампании	Прайс-листы данных кампаний Информация о данных кампаниях
Недостаточное внимание со стороны руководства к рекламной компании	Убеждение руководства к необходимости проведения рекламных акций (стимулирующей рекламной кампании)	Отчет по сбыту нефтепродуктов

Продолжение таблицы 4

1	2	3
Недостаточное внимание со стороны руководства к рекламной кампании	Убеждение руководства к необходимости проведения рекламных акций (стимулирующей рекламной кампании)	Отчет по сбыту нефтепродуктов
Отсутствие рекламы на баннерах	Выделение средств для размещения рекламы на баннерах	Составление сметы затрат на проведение рекламных кампаний Прайс-листы данных кампаний Мониторинг рынка
	Обращение к профессионалам для разработки рекламной кампании	Прайс-листы данных кампаний Информация о данных кампаниях
<i>Недостаточно внимание головной компании развитию системы сбыта</i>		
Географическая удаленность	Разработка системы контроля за объемами сбыта	Информация о специальных программах по контролю за объемами сбыта нефтепродуктов
		Информация о предприятиях, специализирующихся на it-консалтинге
	Делегирование полномочий	Анализ штатного расписания Анализ должностных инструкций
	Выделение с головной компании специалиста по сбыту и реализации нефтепродуктов	Анализ штатного расписания
Большая загруженность специалистов головной компании	Разработка программы развития системы сбыта и одобрение ее в головной компании	Информация о состоянии рынка нефтепродуктов амурской области Информация об объемах сбыта нефтепродуктов филиала №2
	Выделение с головной компании специалиста по сбыту и реализации нефтепродуктов	Анализ штатного Расписания
Отсутствие информации и незнание специфики рынка области	Разработка тренингов для специалистов головной компании	Наличие сертификата у консалтинговой фирмы, подтверждающий его профессиональный уровень Информация о консалтинговых фирмах Информация о тренингах по повышению квалификации Техническое задание
	Исследование рынка	Информация о состоянии рынка нефтепродуктов области Мониторинг рынка
	Разработка и внедрение специальной системы отчетности за сбытом и реализации нефтепродуктов на рынке амурской области	Информация о системе сбыта на филиале №2

Таблица 5

Матрица принятия решения без учета вероятностного будущего

Критерии	Вес, α	1 вариант		2 вариант		3 вариант		4 вариант	
		Балл, β	$\alpha * \beta$	Балл, β	$\alpha * \beta$	Балл, β	$\alpha * \beta$	Балл, β	$\alpha * \beta$
1. Стоимость варианта решения	7	1	7	3	21	2	14	2	14
2. Возможность увеличения объемов сбыта	10	5	50	3	30	1	10	4	40
3. Временные затраты	4	2	8	3	12	4	16	2	8
4. Риски, связанные с осуществлением варианта решения	6	4	24	1	6	5	30	3	18
5. Общая эффективность	10	5	50	2	20	1	10	4	40
6. Сложность осуществления варианта решения	9	1	9	5	45	3	27	2	18
Итого			148		134		107		138

Выход из сложившейся ситуации

Для качественной оценки альтернативных вариантов решения проблемы использовались матрица принятия решения без учета вероятностного будущего (табл. 5) и матрица принятия решения с учетом вероятностного будущего (табл. 6).

Из табл. 5 и 6 можно сделать вывод, что строительство собственных АЗС/АЗК – наиболее оптимальный вариант решения проблемы неразвитой системы сбыта.

Проведенный анализ также подтверждает, что строительство собственных АЗС/АЗК – оптимальный вариант решения проблемы неразвитой системы сбыта, который поможет увеличить объем продаж, привлечь потенциаль-

Таблица 6

Матрица принятия решения с учетом вероятностного будущего

Варианты решения	1 (p=0,25)		2 (p=0,25)		3 (p=0,25)		4 (p=0,25)		Сумма баллов
	Балл, α	α * p	Балл, α	α * p	Балл, α	α * p	Балл, α	α * p	
1	7	1,75	10	4,5	3	0,75	1	0,05	7,05
2	5	1,25	8	3,6	5	1,25	5	0,25	6,35
3	3	0,75	8	3,6	3	0,75	2	0,1	5,2
4	6	1,5	9	4,05	3	0,75	2	0,1	6,4

ных потребителей, значительно увеличить прибыль, расширить долю рынка, занимаемую филиалом, повысить конкурентоспособность филиала, а значит, и решить данную проблему.

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. – М.: ОАО «Типография «Новости», 1999.
2. Блинов В.С., Бутырин Г.И., Добренкова А.С. Управленческий консалтинг корпоративных организаций. – М.: ИНФРА-М, 2005.

3. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

4. Маркхэм К. Консалтинг менеджмента, или как улучшить свой бизнес. – М.: ИНФРА-М, 2005.

5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2000.

6. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность. – М.: Экономика, 2005.

7. www.eur.ru.

10. www.rian.ru.

Н.М. Москвитина

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

In clause the basic functions of departments of marketing are considered. The characteristic of systems of the organization of departments of marketing at the modern enterprises is given. Four key directions of activity of service of marketing, key the competence of employees marketing departments are certain.

Несмотря на растущую популярность маркетинга в России, большинство бизнесменов не понимает его сути, цели использования и способов осуществления деятельности соответствующей службы в организации. Многие отечественные компании нанимают маркетологов и создают отделы маркетинга, не зная, как правильно организовать работу такого подразделения, какие задачи перед ним поставить и чего от него ожидать.

Для реализации функций отдела маркетинга необходимы соответствующие сотрудники и правильная организационная структура [1].

Любая организационная структура управления маркетингом может строиться на основе следующих характеристик: функции, географические зоны деятельности, продукт и потребительский рынок. Соответственно выделяют следующие системы организации подразделений маркетинга: функциональную, географическую, продуктовую, рыночную и различные их комбинации (функционально-продуктовую, функционально-рыночную, продуктово-рыночную, функционально-продуктово-рыночную, организационную структуру управления проектом, матричную).

Наиболее часто встречающейся системой организации отдела маркетинга на современных предприятиях является функциональная [2].

В деятельности службы маркетинга можно условно выделить четыре ключевых направления: 1) проведение исследований; 2) осуществление анализа; 3) разработку продукта; 4) продвижение продукта.

Именно в такой последовательности должна выстраиваться работа отдела.

Организационная структура создается с учетом этих ключевых направлений, т.е. в базовый состав службы долж-

ны входить: руководитель отдела маркетинга, специалист по проведению исследований, маркетолог-аналитик, продукт-менеджер, специалист по продвижению. При отсутствии названных специалистов невозможно качественно выполнять маркетинговые функции. В дальнейшем в отделе могут появляться другие сотрудники и подразделения.

Специалист по проведению исследований и маркетолог-аналитик – стратегически важные для маркетинговой деятельности сотрудники, которые, по сути, образуют информационно-аналитический стержень маркетинговой службы. Они собирают и анализируют всю информацию о рынке, клиентах, конкурентах, оценивают положение компании на рынке, составляют прогнозы, выдвигают гипотезы. Эти работники должны давать ответы на вопросы: что, почему и что делать?

Специалист по мониторингу и проведению исследований должен иметь высшее, преимущественно маркетинговое или экономическое образование.

Основные обязанности такого работника:

- кабинетные исследования;
- мониторинг развития отраслей, в которых заняты клиенты;
- мониторинг развития регионов;
- мониторинг деятельности конкурентов, включая наблюдение за изменением и появлением новых продуктов;
- мониторинг рекламной активности конкурентов;
- мониторинг прессы, в том числе онлайн-публикаций;
- мониторинг изменений в законодательстве, имеющем отношение к бизнесу компании и клиентов;
- исследования (совместно с маркетологом-аналитиком) потребностей клиентов;
- подготовка регулярных отчетов по результатам мониторингов.

К ключевым компетенциям, которыми должен обладать специалист по мониторингу и проведению исследований, относятся: усидчивость; стрессоустойчивость; отсутствие чрезмерных карьерных амбиций; умение «глубоко копать»; способность видеть и выделять ключевые и значимые вещи (в информации); умение структурировать информацию и излагать ее в понятной и удобной для дальнейшей обработки форме; способность объединять информацию и составлять понятные отчеты.