

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 «Маркетинг»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

_____/_____/_____
« ____ » _____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н.,
профессор

_____/ И.Ю. Окольнішнікова/
« ____ » _____ 2017 г.

Управление маркетинговой деятельностью организации и пути ее
совершенствования (на примере АО СКБ Турбина)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ –380302. 2017. 189. ПЗ ВКР

Руководитель, к.т.н. доцент

_____/ Е.П.Третьякова /
« ____ » _____ 2017 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ – 441

_____/ К.С.Боровикова/
« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, доцент

_____/ Е.В. Ярушина /
« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Боровикова, К.С. Управление маркетинговой деятельностью организации и пути ее совершенствования (на примере АО СКБ Турбина)/К.С. Боровикова. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ— 441, 2017. – 139 с., 8 ил., 30 табл., библиог. список – 40 наименований, 8 прил.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления маркетинговой деятельностью предприятия.

Во второй главе дана характеристика деятельности АО СКБ «Турбина», проведен анализ финансово-экономических показателей деятельности компании.

Также во второй главе проведен анализ маркетинговой деятельности на АО СКБ «Турбина» и дана оценка конкурентного положения на рынке газотурбинных установок.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью предприятия АО СКБ «Турбина».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЕ	
1.1 Сущность и место маркетинга в деятельности компании.....	9
1.2 Процесс управления маркетингом в компании.....	15
1.3 Планирование маркетинговой деятельности в компании.....	20
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (НА ПРИМЕРЕ АО СКБ «ТУРБИНА»)	
2.1 Организационно - экономическая характеристика АО СКБ Турбина.....	27
2.1.1 Общая характеристика АО СКБ Турбина.....	27
2.1.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО СКБ Турбина.....	31
2.2 Анализ маркетинговой среды организации.....	39
2.2.1 Анализ внешней среды организации.....	39
2.2.2 Анализ конкурентных возможностей компании.....	53
2.3. Анализ маркетинговых результатов АО СКБ «Турбина».....	69
2.3.1. Особенности маркетинговой деятельности АО СКБ «Турбина».....	69
2.3.2 Сущность товарной политики компании.....	73
2.3.3. Анализ ценовой и сбытовой политики компании.....	76
2.3.4. Анализ коммуникационной политики компании.....	79
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АО СКБ «ТУРБИНА»	
3.1 Предложения по управлению маркетинговой деятельностью АО СКБ «Турбина».....	86
Заключение.....	116
Библиографический список.....	120
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	123
ПРИЛОЖЕНИЕ А.Схема организации маркетинговой деятельности.....	123

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Оценка конкурентоспособности организации.....	124
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Сравнение технических характеристик.....	130
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Сравнение продукции.....	131
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Показатели оценки маркетинговой деятельности.....	133
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Анкета на выявление мотивации сотрудников.....	134
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Текущие заявки на поставку продукции.....	138

ВВЕДЕНИЕ

Маркетинг является одной из самых важных разновидностей экономической и общественной деятельности, однако, его очень часто неправильно понимают. Цель маркетинга - повышение качества товаров и услуг, улучшение условий их приобретения, что в свою очередь приведет к повышению уровня жизни в стране, повышению качества жизни.

Маркетинг представляет собой нечто большее, чем просто продвижение товаров и услуг на рынок. С помощью маркетинга заставляют предприятие делать то, что необходимо потребителю. Маркетинг — двусторонний процесс, который основан на взаимосвязи производственных сил и потребителя [1, с. 33].

Таким образом, маркетинг - это процесс планирования и управления разработкой изделий и услуг, ценовой политикой, продвижением товаров к потребителю и сбытом, чтобы достигнутое таким образом разнообразие благ приводило к удовлетворению потребностей, как отдельных личностей, так и организаций.

Маркетинговая деятельность, ее состояние на конкретном предприятии является актуальной на сегодняшний день, потому что сам процесс маркетинговой деятельности подразумевает систему различных мероприятий, которые после проведения анализа позволяют выбрать оптимальный вариант финансово-хозяйственного развития предприятия в целом.

Уже сейчас большинство руководителей понимает, что успех предприятия во многом зависит от эффективного руководства, принятия оптимальных решений, изучения рынка, подбора кадров. И все это полностью или частично входит в предметную область маркетинговой стратегии развития предприятия [2, с. 121].

Современная концепция маркетинговой стратегии состоит в том, чтобы все виды деятельности предприятия основывались на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Более того, одна из целей маркетинга заключается в выявлении неудовлетворенных запросов покупателей, чтобы ориентировать производство на удовлетворение этих запросов. Система

маркетинга ставит производство товаров в функциональную зависимость от запросов и требует производить товары в ассортименте и количестве, нужном потребителю. Именно поэтому маркетинг, как совокупность сложившихся методов изучения рынков, ко всему прочему еще направляет свои усилия на создание эффективных каналов сбыта и проведение комплексных рекламных кампаний [3, с. 89].

Руководителям современных предприятий необходимо не только изучать концепцию маркетинга, но и уметь ее использовать, именно так и можно добиться повышения эффективности маркетинговой деятельности предприятия.

Данная выпускная квалификационная работа посвящена процессу управления маркетинговой деятельностью на примере АО СКБ «Турбина».

Актуальность темы данной работы объясняется тем, что использование методов маркетинга позволяет тесно стыковать интересы и цели предпринимательства, отдельных хозяйствующих структур с общественными целями и интересами, обеспечивать единство микро- и макроэкономического подходов к развитию экономики, что в конечном итоге способствует снижению риска банкротства и росту конкурентоспособности.

Цель данной выпускной квалификационной работы – совершенствование управления маркетинговой деятельностью АО СКБ «Турбина».

Исходя из данной цели, в работе поставлены следующие задачи:

Раскрыть понятие маркетинга на предприятии;

Изучить процесс управления маркетинговой деятельностью предприятия;

Дать общую характеристику деятельности АО СКБ «Турбина».

Проанализировать маркетинговую деятельность на АО СКБ «Турбина»;

Разработать рекомендации по совершенствованию управления маркетинговой деятельности на АО СКБ «Турбина».

В выпускной квалификационной работе получены следующие наиболее существенные результаты, определяющие новизну исследования:

1. изучены теоретические подходы к раскрытию сущности и содержания понятия маркетинга на предприятии;
2. проведен анализ маркетинговой деятельности в компании;
3. разработаны рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности компании.

Объектом исследования является компания АО СКБ «Турбина», осуществляющая деятельность на территории Российской Федерации и ближнего зарубежья.

Предмет исследования - совокупность теоретических, методологических и практических аспектов по управлению маркетинговой деятельностью на предприятии АО СКБ «Турбина».

Методологическая основа дипломного исследования базируется на экономической теории, выработанной отечественной и зарубежной наукой. Использовались труды таких ведущих зарубежных и отечественных специалистов, как Котлер Ф., Веснин В.Р., Голубков Е.П., Данько Т.П., Фатхутдинов, Р.А., Макконелл, К.Р., Завьялов П.С., Ковалев А.И., Войленко В.В., Амблер Т. и т.д.

Также использовались данные маркетингового и бухгалтерского отдела АО СКБ «Турбина».

При обработке, обобщении и написании материалов данной дипломной работы применялись следующие методы: опрос, исследование, сравнение, анализ, методы индукции и дедукции, статистических группировок, средних и относительных величин, системный подход.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования результатов данной работы российскими предприятиями и в частности АО СКБ «Турбина».

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты управления маркетинговой деятельностью предприятия.

Во втором разделе дана характеристика деятельности АО СКБ «Турбина», проведен анализ финансово-экономических показателей деятельности компании.

Также во втором разделе проведен анализ маркетинговой деятельности на АО СКБ «Турбина» и дана оценка конкурентного положения на рынке газотурбинных установок.

В третьем разделе разработаны рекомендации по совершенствованию управления маркетинговой деятельности на предприятии АО СКБ «Турбина».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЕ

1.1 Сущность и место маркетинга в компании

Чаще всего под маркетингом понимают определение и удовлетворение человеческих и общественных потребностей. Американская маркетинговая ассоциация предлагает следующее определение: «маркетинг – организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления ценностей для покупателей и управления взаимоотношениями с ними с выгодой для организации и для заинтересованных в ней лиц»[4].

Профессор международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете США Филип Котлер даёт следующее определение маркетингу. Маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

На мой взгляд, маркетинг – это некая система управления деятельностью организации по разработке, по производству и сбыту товаров на основе изучения рынка и потребителей для получения прибыли.

Основную цель маркетинга Питер Друкер сформулировал так: «цель маркетинга - сделать усилия по сбыту ненужными, его цель так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами» [5].

Можно выделить следующие основные задачи маркетинга:

- формирование и стимулирование спроса;
- обеспечение обоснованности принимаемых управленческих решений;
- увеличение объема продаж, рыночной доли и прибыли.

В качестве функции управления маркетинг имеет не меньшее значение, чем любая деятельность, связанная с финансами, производством, научными

исследованиями, материально-техническим снабжением и т.д. В таблице 1 более подробно рассмотрены функции маркетинга как управленческой деятельности.

Таблица 1— Маркетинг как управленческая деятельность [6].

Маркетинг как управленческая деятельность включает в себя:	Содержание
1. Изучение спроса	Изучение спроса (текущего и перспективного) на конкретный товар на определенном рынке или его сегменте, требований потребителей к товару: его качеству, новизне, технико-экономическим и эстетическим характеристикам, уровню цены и другим ориентирам, включая возможные каналы сбыта;
2. Составление программы маркетинга	Составление, исходя из комплексного учета рыночного спроса программы маркетинга по продукту (или группе продукта), в которой на основе анализа всех необходимых факторов рассматриваются возможные издержки производства конкретного продукта, в том числе учитываются необходимые капиталовложения, затраты на НИОКР на основные товары, производственные, сбытовые, транспортные расходы, затраты на рекламу, техобслуживание и др.;
3. Ценообразование	Установление верхнего предела цены товара и рентабельности его производства
4. Расчет затрат	Разработка на основе программ маркетинга инвестиционной политики фирмы, расчет полных издержек производства и уровня рентабельности по фирме в целом;
5. Результат	Расчет результата хозяйственной деятельности фирмы: валовых доходов и чистой прибыли после вычета стоимости материальных затрат, оплаты труда, уплаты всех видов налогов и отчислений, включая проценты за кредит.

Важная особенность маркетинга как управленческой деятельности состоит в том, что он предполагает принятие решений на базе многовариантных экономических расчетов с использованием компьютерной техники и ориентирован на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного функционирования и развития фирмы в целом. Поэтому важнейшее значение имеют выработка и принятие обоснованных решений по конкретным видам маркетинговой деятельности [6]:

- о целесообразности разработок, последующих освоений и выпуска продукции, ориентированных на конкретный рынок или конечного потребителя с учетом их требований и потребностей в продукте;
- о целесообразности проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок самостоятельно или покупки технологического опыта, патента или лицензию у другой фирмы;
- о целесообразности освоения и выпуска товаров в установленном объеме (в натуральном и стоимостном выражении) с учетом жизненного цикла продукта;
- о строительстве нового предприятия (его размещении, технологическом оснащении), реконструкции имеющихся производственных мощностей или замены; о целесообразности финансовых затрат и их окупаемости;
- об источниках обеспечения материальными ресурсами, формой обеспечения доступа к разработке сырьевых ресурсов за рубежом (создание филиалов, дочерних компаний, совместных предприятий по разработке ресурсов), условиях снабжения на основе многовариантного расчета;
- различных условиях соглашений с поставщиками оборудования и новых технологии на основе согласования технико-экономических характеристик, цены, сроков, условий финансирования;

- об основных направлениях кадровой политики для обеспечения производства заранее рабочими и специалистами (инженерно-технического и управленческого персонала);
- о целесообразности проведения коммерческих операций, направленных на обеспечение сбыта конкретного продукта.

Маркетинг включает в себя разные виды сбытовой политики, предполагающей определение нового канала сбыта, различные методы сбыта по каждому конкретному виду продукции и определенному рынку; расчет возможных затрат на организацию каналов сбыта, расходы на рекламу, транспортировку и доставку продукции. Однако организация сбыта, и проведение различных коммерческих операций относят к оперативно-хозяйственной деятельности организации, на повышение эффективности которой направлены все функции управления, в том числе и маркетинг.

Управление маркетингом - это анализ, планирование, воплощение в жизнь бизнес-плана и контроль над проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодного обмена с целевым рынком для достижения определенных задач компании, таких, как получение прибыли, рост объема продаж [7]. На рис. 1. представлена схема процессов маркетингового подхода управления организацией.

Задачи маркетингового подхода к управлению организацией заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса так, чтобы это помогло организации в достижении стоящих перед ней целей. При этом всегда возникает вопрос: как найти баланс между интересами организации, клиентов, общества. Так как зачастую эти интересы вступают в противоречие друг с другом, поэтому очевидно, что вся деятельность в сфере маркетинга должна осуществляться в рамках какой-то единой концепции.

На мой взгляд, особенность маркетинга как специфической функции управления состоит в том, что эта деятельность ориентирована на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного

функционирования и развития предприятия с учетом принятия решений на базе различных экономических расчетов.

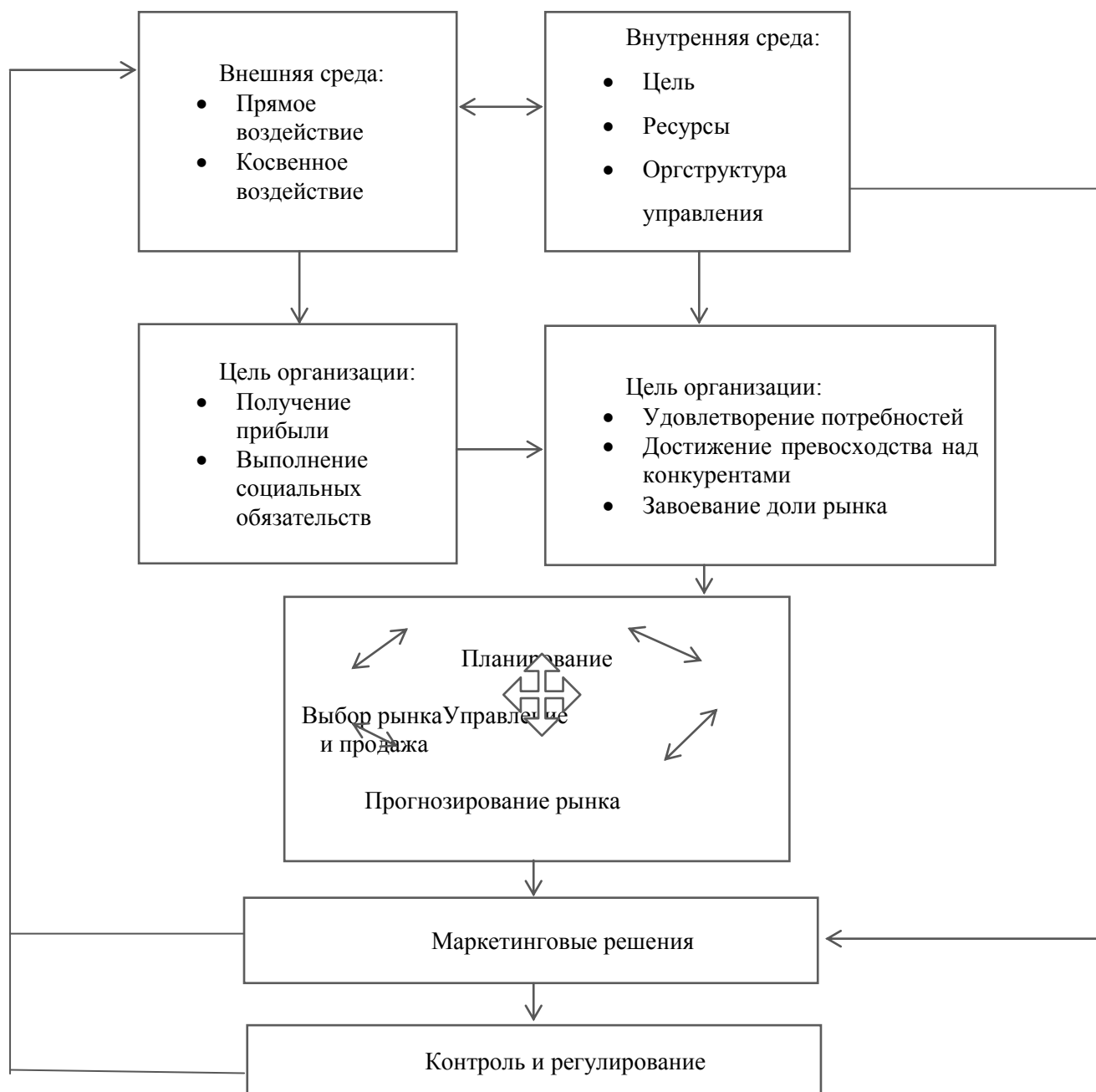


Рисунок 1 — Схема маркетингового подхода управления организацией

Общая схема организации маркетинговой деятельности как особой функции внутрифирменного управления приведена на рисунке 2 (ПРИЛОЖЕНИЕ А).

Принципы, лежащие в основе маркетинга как функции управления, представлены в таблице 2 [8].

Таблица 2 — Принципы, лежащие в основе маркетинга как функции управления, и их содержание

Принципы, лежащие в основе маркетинга как функции управления	Содержание
1) Обоснованный свободный выбор определенных целей и стратегий функционирования и развития предприятия	Эти действия должны быть направлены на определение наиболее эффективного сочетания производства новой и новейшей продукции с уже выпускаемой и хорошо известной покупателю, в том числе с модернизируемой и продукцией, подлежащей снятию с производства
2) Комплексный подход	Комплексный подход к увязке целей предприятия с его ресурсами и возможностями, определение путей достижения этих целей в рамках маркетинговых программ по отдельным продуктам и по предприятию в целом. При этом должны быть максимально использованы возможности и резервы производства
3) Достижение оптимального сочетания	Достижение оптимального сочетания в управлении предприятием централизованного и децентрализованного принципов управления, постоянный поиск новых форм и инструментов управления для повышения эффективности производства, развитие творческой инициативы работников, направленной на создание необходимых условий для широкого внедрения нововведений, повышения качества продукции, сокращения издержек

Реализация данных принципов предусматривает более полный и тщательный учет требований рыночного спроса и запросов к качеству продукта.

Маркетинг и планирование занимает главную и исходную позицию в процессе управления предприятием. Поэтому, на мой взгляд, анализ хозяйственной деятельности направлен, прежде всего, на получение необходимой и достоверной информации для эффективной реализации данных функций.

Данные финансового и экономического анализа являются исходной базой разработки маркетинговой программы по конкретной продукции и производству. Также результаты финансового и экономического анализа важны для планирования показателей эффективности и развития производства, основных служб, структурных подразделений и предприятия в целом. Главным практическим результатом маркетинговой деятельности как функции управления предприятием являются маркетинговые программы по продуктам и по производству (отдельно по производственным отделениям и предприятию в целом). Грамотно разработанная маркетинговая программа позволяет организации обоснованно определить оптимальный вариант производственной программы, обеспечивающей ей желаемую устойчивую прибыль в краткосрочном и долгосрочном периоде.

1.2 Процесс управления маркетингом в компании

Управление маркетингом можно рассматривать с нескольких точек зрения. С одной стороны, управление маркетингом — это поиск количества потребителей, достаточного для данного уровня производства компании. С другой стороны, управление маркетингом — это воздействие на уровень и характер спроса, на его распределение во времени, ведь, в любой момент спрос может измениться — стать недостаточным или чрезмерным. Управление спросом означает управление покупательским поведением, то есть самим потребителем.

Спрос на продукцию организации всегда исходит от двух групп потребителей: новых и постоянных клиентов. Постоянные клиенты — это клиенты, которые регулярно совершают покупки у организации, они очень важны для организации, так как обеспечивают ее постоянными заказами, а, следовательно, постоянной прибылью. Одной из главных задач маркетинга является привлечение постоянных клиентов, то есть «переход их из группы новых клиентов в группу постоянных».

Теория и практика традиционного маркетинга были сосредоточены на привлечении новых клиентов и продажи им своих товаров и услуг. Однако, сейчас, ситуация изменилась. Современный маркетинг нацелен не только на привлечение новых клиентов, но и на поддержание хороших взаимоотношений с уже имеющимися клиентами.

Управление маркетингом — включает в себя различные формы анализа, планирования, проведения мероприятий и контроль над проведением мероприятий, которые направлены на установление, укрепление и поддержание выгодных взаимобмен с целевым рынком, с целью достижения необходимого уровня сбыта, прибыли и доли рынка [9].

Управляющий по маркетингу на предприятии представляет собой должностное лицо с должностными инструкциями, которое занимается созданием и расширением спроса на продукцию или услуги организации, а также проблемами сокращения спроса. При этом организация вырабатывает представление о необходимом уровне спроса на свои товары и услуги, а управляющий по маркетингу занимается претворением в жизнь данных планов.

Процесс управления маркетингом включает следующие этапы [10]:

1) Анализ рыночных возможностей

- Анализ маркетинговой среды
- Изучение рынков индивидуальных потребителей и организаций

2) Отбор целевых рынков

- Определение объемов спроса
- Сегментирование рынка
- Позиционирование товара на рынке

3) Разработка комплекса маркетинга

- Разработка товара
- Определение цены на товар
- Методы распространения товаров
- Продвижение товаров

4) Осуществление маркетинговых мероприятий

- Планирование и контроль маркетинговых мероприятий.

Далее рассмотрим этапы процесса управления маркетингом более подробно.

Первый этап — анализ рыночных возможностей. Анализ рыночных возможностей включает выявление рынков и оценку маркетинговых возможностей. Организация должна уметь выявлять новые открывающиеся перед ней рыночные возможности. Для определения рыночных возможностей предприятию необходимо провести маркетинговые исследования, они представляют собой систематическое планирование, сбор, анализ и представление результатов и выводов о конкретной ситуации на рынке. Предприятие определяет совокупность активных субъектов и сил, действующих за ее пределами влияющих на возможности службы маркетинга устанавливать и поддерживать взаимоотношения с целевыми рынками. Абсолютно все предприятия действуют и достигают успеха не в безвоздушном пространстве, а в определенной окружающей среде и в определенной рыночной ситуации. Маркетинговая среда — это все, что оказывает влияние на деятельность организаций. На данном этапе процесса управления маркетинговой деятельностью также проводят анализ рынков предприятий и рынков индивидуальных потребителей. Изучение возможностей организации направлено на раскрытие ее потенциала, сильных и слабых сторон деятельности. При анализе определяются области деятельности и функций, в которых организация имеет достижения, и те, которые нуждаются в улучшении по рыночным показателям. Изучение возможностей предприятия сводится к сравнительному анализу потенциала предприятия, существующих и перспективных рыночных потребностей. Анализ производится обычно по материалам отчетности самого предприятия и дополнительным источникам информации: статистическим выборкам, бизнес-справкам, отчетам научных организаций, профессиональным, коммерческим, правительственным публикациям.

На втором этапе процесса управления маркетинговой деятельностью происходит отбор целевых рынков. Выявляется объем спроса на продукцию или услугу. Затем происходит сегментирование рынка. Зрелая организация осознает, что ее продукция не может понравиться сразу всем потребителям, так как покупателей слишком много, они широко разбросаны и отличаются друг от друга своими нуждами и привычками. Некоторым предприятиям лучше всего направить свое внимание на обслуживание определенных частей, или сегментов, рынка. Каждой организации следует выявить наиболее привлекательные сегменты рынка, которые она в состоянии эффективно обслуживать. На этом же этапе процесса управления маркетингом необходимо провести позиционирование товара на рынке. Позиционирование товара — это целенаправленные действия организации по разработке предложения компании и имиджа, направленные на то, чтобы занять благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей, при позиционировании необходимо определить уникальные свойства продукции, которые заинтересуют потребителей. Отбор целевых рынков необходимо проводить для сосредоточения усилий на удовлетворение потребностей только выбранных групп клиентов.

Наиболее важным этапом процесса управления маркетингом является разработка комплекса маркетинга.

Комплекс маркетинга — это набор инструментов (объектов, процессов и функций), манипулируя которыми организация старается лучшим образом удовлетворить своих клиентов.

В комплекс маркетинга обычно включают следующие элементы:

- продукт;
- цена (в соотношении с соперниками и потребностью рынка);
- то, как доходит (доводится) продукт до потребителя;
- то, как продвигается продукт.

Все решения относительно составляющих комплекса маркетинга почти во всем зависят от принятого компанией определенного позиционирования

продукта. Все действия на данном этапе процесса управления маркетингом направлены на создание уникального продукта на рынке по оптимальной цене. Организация ищет лучшие каналы распределения и разрабатывает оригинальную программу продвижения продукции.

Последним этапом процесса управления маркетинговой деятельностью является осуществление маркетинговых мероприятий. Организация уже решила, какой продукт продавать, кому его продавать и по какой цене. Разработала уникальное торговое предложение и программу продвижения, поэтому следующим этапом является осуществление данных маркетинговых мероприятий и контроль за их исполнением.

Система управления маркетингом подвержена воздействию многих факторов [11]:

- политическая неустойчивость,
- непредсказуемая внешняя среда,
- изменение конкурентных позиций и так далее.

Управление маркетингом на предприятии является большой частью руководящей работы, и оно состоит из двух важных элементов: планирования и организации маркетинговой деятельности. Процесс управления маркетингом на предприятии является непрерывным и представляет собой наблюдение за всеми изменениями внешней среды, функционирования системы маркетинга и выявления отклонений между фактическими и запланированными результатами маркетинговой деятельности.

Управление маркетингом на предприятии нацелено обеспечить максимально эффективное использование материальных, финансовых и прочих ресурсов [12].

Управление маркетингом на предприятии происходит в условиях разных маркетинговых структур. Для наиболее эффективного управления маркетингом решающее значение имеет именно маркетинговая структура. В данный момент она не имеет универсальной схемы. Отделы маркетинга создаются на разных основах.

Исходя, из вышесказанного можно сделать вывод, что система маркетинга на предприятии подвержена воздействию огромного количества разнообразных факторов. При этом маркетинговые цели всегда направлены на то, чтобы превратить потребности покупателей в прибыль предприятия, а также достичь конкретных результатов на определенных рынках. Направление и характер целей предприятия изменяется под влиянием быстрых темпов научно-технического прогресса, быстрого изменения спроса потребителей, усложнения производства и роста его масштабов и прочих факторов. Именно поэтому маркетинговые структуры должны быть приспособляемыми и гибкими.

1.3 Планирование маркетинговой деятельности в компании

Планирование как процесс разработки плана —непрерывный поиск и использование новых путей и способов совершенствования деятельности предприятия в постоянно меняющихся условиях рыночных отношений. План может рассматриваться как модель поведения (настоящего или будущего) организации, как система мероприятий, направленных на достижение поставленных целей [13].

Цели планирования направлены на уменьшении предпринимательского риска за счет снижения степени неопределенности будущих бизнес - коммуникаций и концентрации ресурсов на выбранных приоритетных направлениях деятельности предприятия.

Маркетинговое планирование —это управленческий процесс создания и поддержания соответствия между целями фирмы и ее возможностями в процессе рыночной деятельности. Планирование маркетинговой деятельности означает разработку четкой программы действий, которая позволит управлять скоростью, последовательностью и результатами изменений с целью получения желаемых результатов в определенный период.

Главными задачами маркетингового планирования является:

- приведение потенциала фирмы в соответствии с запросами потребителей выбранных целевых рынков;
- оптимальное объединение всех видов и направлений маркетинговой деятельности фирмы;
- определение и обоснование перечня маркетинговых действий;
- конкретизация маркетинговых действий относительно того, кто их будет выполнять, где, как и когда.

Принципы маркетингового планирования представлены в таблице 3.

Таблица 3 — Принципы маркетингового планирования [14].

Принципы маркетингового планирования	Содержание
— Полнота и комплексность	Для принятия решений должны быть использованы все факты, события и ситуации в их взаимосвязи и в соответствии с их значимости.
— Конкретность	Плановые величины должны иметь числовое выражение с достаточно высокой точностью.
— Разрешение	Приспособления к меняющимся условиям окружающей среды, введением новых ресурсов, использованием альтернативных вариантов и т.д.
— Непрерывность	Последовательность и согласованность действий в течение длительного времени.
— Экономичность	Расходы и планирования должны соответствовать полученной прибыли.
— Качественность выполнения плановых функций	Уменьшение препятствий для деятельности предприятия, оптимизация работы, координация, систематизация и т.д.

Также под планированием маркетинга понимается логическая последовательность отдельных видов деятельности и процедур по постановке целей маркетинга, выбору стратегий маркетинга и разработке мероприятий по их достижению за определенный период исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана, т.е. это деятельность по разработке различных видов плана маркетинга [15].

Планирование маркетинга в разных организациях осуществляется по-разному. Это может касаться содержания плана, длительности планирования, последовательности разработки, организации планирования. Поэтому содержания плана маркетинга для различных организаций различен: иногда он лишь немного шире плана деятельности отдела сбыта. На другом полюсе — план маркетинга, основанный на рассмотрении стратегии бизнеса, что выливается в разработку интегрального плана, охватывающего все рынки и продукты. Отдельные организации, особенно микро предприятия, могут не иметь плана маркетинга как цельного документа, включающего несколько видов планов маркетинга. Единственным плановым документом для таких организаций может быть бизнес-план, составленный или для организации в целом, или для отдельных направлений ее развития. В этом плане дается информация о рыночных сегментах и их емкости, рыночной доле; приводится характеристика потребителей и конкурентов, описываются барьеры проникновения на рынок; формулируются стратегии маркетинга; даются прогнозные оценки объемов сбыта на несколько лет.

В общем случае можно говорить о разработке стратегических, как правило, долгосрочных планов и тактических (текущих), как правило, годовых и более детальных планов маркетинга. Стратегический план маркетинга направлен на решение стратегических задач маркетинговой деятельности применительно к компании в целом и к отдельным стратегическим хозяйственным единицам, он разрабатывается в целом для предприятия. В то же время отдельные позиции стратегического плана (затраты на маркетинг, объем продаж, доход, прибыль, рыночная доля и т.п.) доводятся до подразделений организации и являются основой разработки текущих планов маркетинга.

Стратегический план маркетинга, как правило, разрабатываемый на 3-5 и более лет, описывает главные факторы и силы, которые на протяжении нескольких лет, как ожидается, будут воздействовать на организацию, а также содержит долгосрочные цели и главные маркетинговые стратегии с указанием

ресурсов, необходимых для их реализации. Таким образом, стратегический маркетинговый план характеризует сложившуюся маркетинговую ситуацию, описывает стратегии достижения поставленных целей и те мероприятия, реализация которых приводит к их достижению[16].

Стратегический план обычно пересматривается и уточняется ежегодно, на его основе разрабатывается годовой план, который детализирован в гораздо большей степени.

Годовой план маркетинга описывает текущую маркетинговую ситуацию, цели маркетинговой деятельности, маркетинговые стратегии на текущий год. Годовой план маркетинга охватывает планы для отдельных продуктовых линий, отдельных видов продуктов и отдельных рынков. Таким образом, годовой план маркетинга действует на уровне отдельных подразделений организации и функций маркетинга и включает в свой состав решение вопросов в следующих областях [17]:

1. Маркетинговые исследования.
2. Продуктовая политика.
3. Ценовая политика.
4. Товарораспределительная политика.
5. Коммуникационная политика.

Как стратегический, так и тактический планы маркетинговой деятельности могут включать следующие разделы:

- продуктовый план (что и в какое время будет выпускаться);
- исследования и разработка новых продуктов;
- план сбыта — повышение эффективности сбыта (численность, оснащенность новой современной техникой, обучение сотрудников сбытовых служб, стимулирование их работы, выбор их территориальной структуры);
- план рекламной работы и стимулирования продаж;

- план функционирования каналов распределения (тип и число каналов, управление этими каналами);
- план цен, включая изменение цен в будущем;
- план маркетинговых исследований;
- план функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям);
- план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации).

С точки зрения формальной структуры планы маркетинга состоят из следующих разделов: аннотация для руководства, текущая маркетинговая ситуация, опасности и возможности, цели маркетинга, стратегии маркетинга, программы действий, бюджет маркетинга и контроль [18].

Как правило, ответственность за разработку маркетингового плана несут ключевые руководящие фигуры в системе управления маркетингом. Низший уровень таких руководителей — управляющие отдельными продуктами или управляющие дивизиональными подразделениями.

В связи с важностью планирования маркетинговой деятельности, план утверждается даже на более высоком уровне управления по сравнению с его разработкой. В большинстве случаев план маркетинга утверждают или президент, или председатель правления, или главный исполнительный директор компании, т.е. руководители, которые несут непосредственную ответственность за успешность ее деятельности.

Маркетинговые планы, как правило, разрабатываются в отдельных подразделениях компании, руководители которых должны нести ответственность за реализацию своих разделов планов. Сотрудники же подразделений планирования маркетинга исполняют только консультационные, координирующие функции, помогая соответствующим руководителям в

разработке отдельных позиций плана маркетинга и отслеживая его выполнение в целом.

Выводы по разделу один

На мой взгляд, маркетинг – это некая система управления деятельностью организации по разработке, по производству и сбыту товаров на основе изучения рынка и потребителей для получения прибыли.

Процесс управления маркетингом включает следующие этапы:

- 1) анализ рыночных возможностей;
- 2) отбор целевых рынков;
- 3) разработка комплекса маркетинга;
- 4) осуществление маркетинговых мероприятий.

Система маркетинга на предприятии подвержена воздействию огромного количества разнообразных факторов. При этом маркетинговые цели всегда направлены на то, чтобы превратить потребности покупателей в прибыль предприятия, а также достичь конкретных результатов на определенных рынках. Направление и характер целей предприятия изменяется под влиянием быстрых темпов научно-технического прогресса, быстрого изменения спроса потребителей, усложнения производства и роста его масштабов и прочих факторов. Именно поэтому маркетинговые структуры должны быть приспособляемыми и гибкими.

Планирование направлено на уменьшение предпринимательского риска за счет снижения степени неопределенности будущих бизнес - коммуникаций и концентрации ресурсов на выбранных приоритетных направлениях деятельности предприятия.

Маркетинговое планирование — это управленческий процесс создания и поддержания соответствия между целями фирмы и ее возможностями в процессе рыночной деятельности. Планирование маркетинговой деятельности означает

разработку четкой программы действий, которая позволит управлять скоростью, последовательностью и результатами изменений с целью получения желаемых результатов в определенный период. Одно из условий разработки грамотного маркетингового плана - изучение потребительских рынков и поведение потребителей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что процесс управления маркетингом на предприятии должен удовлетворять трем критериям:

- Предоставлять выгоды для потребителей. Покупатели рассматривают отличие как предлагающее им существенную выгоду или блага.
- Уникальность. Предоставляемые выгоды или блага невозможно получить у других поставщиков.
- Устойчивость. Преимущество должно быть невоспроизводимо конкурентами.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (НА ПРИМЕРЕ АО СКБ «ТУРБИНА»)

2.1 Организационно - экономическая характеристика АО СКБ Турбина

2.1.1 Общая характеристика предприятия АО СКБ Турбина

Полное наименование акционерного общества: Акционерное общество «Специальное конструкторское бюро «Турбина»

Сокращенное наименование: АО СКБ «Турбина»

Номер и дата выдачи свидетельства о государственной регистрации: Свидетельство о регистрации 74 № 002125823 выдано ИМНС России по Тракторозаводскому району г. Челябинска 13.01.2003, ОГРН 1037403769413.

Субъект Российской Федерации: Челябинская область

Юридический адрес (местонахождение общества): 454007, г. Челябинск, пр. Ленина, д. 2-б.

Почтовый адрес: 454007, г. Челябинск, пр. Ленина, д. 2-б.

Контактный телефон: (351) 775-10-37

Факс: (351) 775-10-36

В соответствии с данными реестра акционеров по состоянию на 25.10.2016г. уставный капитал разделен между тремя акционерами: Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом – количество голосующих акций общества – 844 000 штук, доля участия в уставном капитале общества - 9,689 процентов.

Акционерное общество «НПО «Высокоточные комплексы» - количество голосующих акций общества – 3 614 825 штук, доля участия в уставном капитале общества – 41,498 процентов.

Российская Федерация в лице Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной

продукции «Ростех» – 4 252 000 штук, доля участия в уставном капитале общества - 48,813 процентов.

Право «золотая акция» в реестре отсутствует.

У Общества отсутствуют зависимые и дочерние общества.

Общество не принимает участие в хозяйствующих субъектах с долей участия в уставном капитале от 2 до 20 процентов.

АО СКБ «Турбина» имеет линейно-функциональную организационную структуру. Во главе предприятия стоит генеральный директор, выполняющий функции единоличного исполнительного органа. В подчинении генерального директора находятся заместители генерального директора и директора по направлениям, отвечающие каждый за свой функциональный блок (Рисунок 3).

Детальная информация об организационной структуре предприятия не может быть представлена в соответствии с внутренними требованиями, предъявляемыми к данному роду информации.

АО СКБ «Турбина» является специализированным и единственным в РФ и ближнем зарубежье разработчиком и производителем малогабаритных газотурбинных двигателей (ГТД) и многофункциональных газотурбинных энергоагрегатов (ГТА) мощностью до 45 кВт.

АО СКБ «Турбина» обладает опытом и возможностями для выполнения разработок в самом широком диапазоне требований Заказчика, обеспечивая при этом многофункциональность агрегатов, суммарную выходную мощность приводных агрегатов в диапазоне 12-45 кВт, выполнение вспомогательных силовых установок с любым уровнем автономности, выполнение вспомогательных силовых установок в любых компоновочных вариантах.

Предприятие ведёт полный цикл работ по своей специализации – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы по созданию новых изделий и их модернизацию, серийный выпуск изделий собственной разработки, их ремонт, гарантийное и послегарантийное обслуживание, авторский надзор.

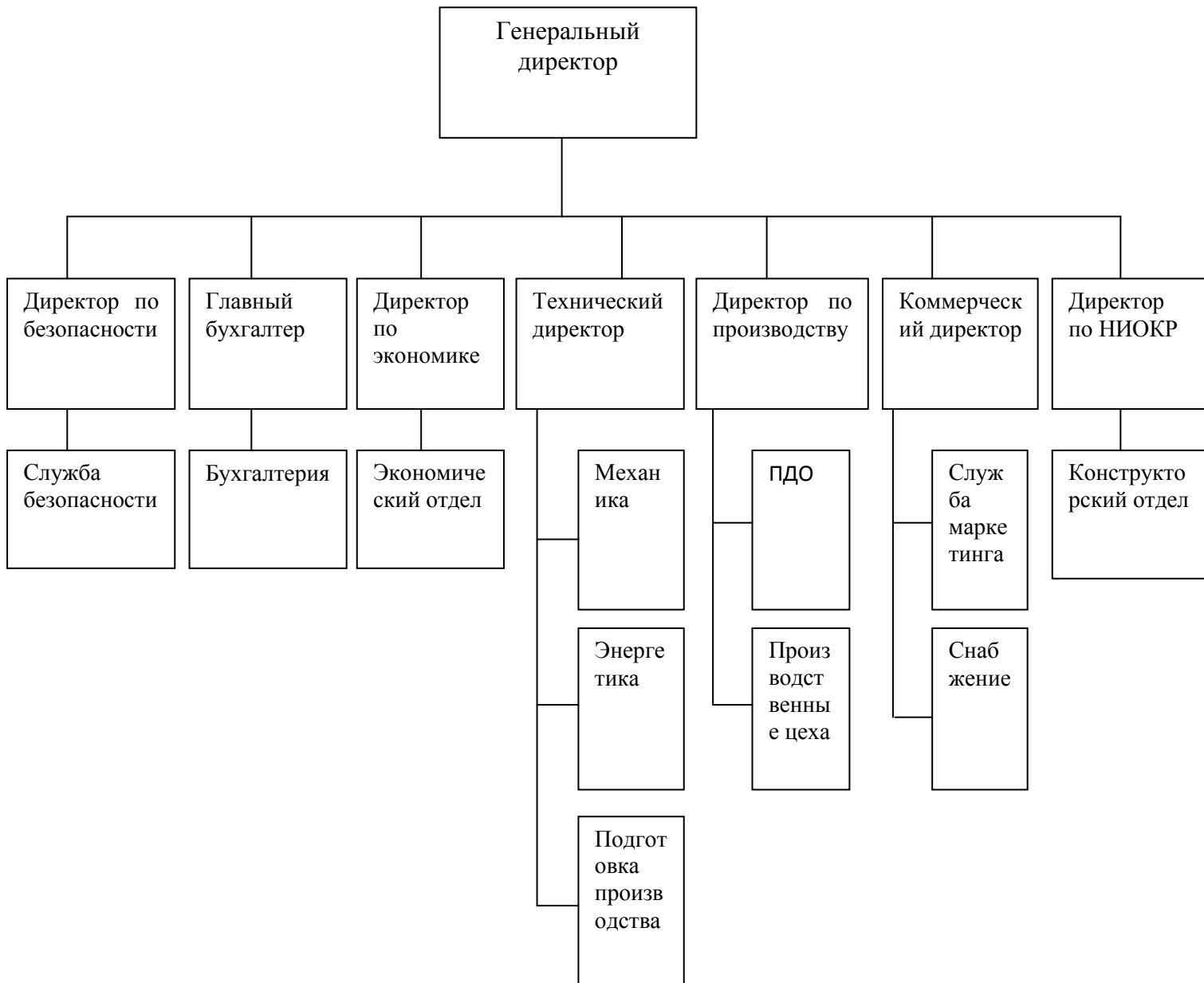


Рисунок 3 — Организационная структура АО СКБ «Турбина»

АО СКБ «Турбина» имеет экспериментальную базу, включающую специальные стенды, стенды для испытания отдельных узлов и изделий в целом, владеет комплексом отработанных методик и программ, обеспечивающих создание изделий на высоком техническом уровне.

Сегодня СКБ «Турбина» — это специализированный научно-производственный комплекс, включающий в себя полноценное конструкторское бюро, производственные мощности с уникальными технологиями, а также эксплуатационную базу.

АО СКБ «Турбина» успешно разрабатывает, производит:

- малогабаритные многофункциональные газотурбинные агрегаты питания;
- турбокомпрессоры и агрегаты наддува;
- генераторные установки;
- турбодетандерные кондиционеры для промышленного применения;
- ремонт и сервисное обслуживание агрегатов собственного производства.

Главной политикой предприятия остаётся концентрическая диверсификация, расширение сферы применения разработок АО СКБ «Турбина» по газотурбинным энергоагрегатам и агрегатам наддува.

АО СКБ «Турбина» является клиентоориентированным предприятием и стремится не только удовлетворить потребности заказчика в продукции, но и сделать эксплуатацию своей продукции максимально удобной. Для этого осуществляется полный комплекс работ по сервисному обслуживанию, главным принципом которого является качественное и быстрое обслуживание заказчика.

Основным назначением сервисного обслуживания, является гарантийное и послегарантийное обслуживание и ремонт, которое включает в себя регламентное обслуживание, устранение неисправностей и ремонт агрегатов, замена поврежденных и вышедших из строя деталей, узлов, включая полную замену агрегатов. Благодаря высокому качеству выпускаемой АО СКБ «Турбина» продукции гарантийный срок может достигать 10 лет.

АО СКБ «Турбина» активно развивается, наращивает производственные объемы, осваивает новые рынки. СКБ «Турбина» всегда стремится быть

надежным партнером для своих деловых компаньонов, работников и города Челябинска.

2.1.2 Анализ финансово - хозяйственной деятельности АО СКБ Турбина

Финансовый анализ представляет собой исследование финансового состояния организации и его результатов, основанное на обработке финансовой информации и имеющее важное значения для принятия и обоснования управленческих решений.

Результаты финансового анализа могут использоваться как в рамках реализации стратегии, так и в процессе оперативной деятельности компании. В рамках реализации стратегии данные финансового анализа необходимы при получении кредита, привлечении инвестиций, выявлении уровня конкурентоспособности предприятия. В оперативной деятельности – для оценки финансового состояния компании, оценки прогнозируемых и достигнутых результатов деятельности, установления ограничений при формировании планов и бюджетов, прогнозировании банкротства. Все вышеперечисленное обуславливает актуальность проведения финансового анализа деятельности компании.

Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость.

Нижеприведенные коэффициенты финансовой устойчивости, характеризуют независимость по каждому элементу активов предприятия и по имуществу в целом, дают возможность измерить, достаточно ли устойчива компания в финансовом отношении (Таблица 4).

Таблица 4— Анализ финансовой устойчивости

Показатель	Формула расчета	Период	
		2014 год	2013 год
Коэффициент маневренности (Км)	$\frac{СК - ОФ}{СК}$	— 0,19	0,18

Окончание таблицы 4

Коэффициент автономии (Кавт)	$\frac{СС}{ЗС}$	0,3	0,45
Коэффициент обе.зап.соб.об.ср	$\frac{СК - ОФ}{ПЗ + З}$	0,49	0,29

Коэффициент концентрации собственного капитала (Ккск)	$\frac{СК}{ИК}$	0,3	—
Коэффициент концентрации заемного капитала (Ккзк)	$\frac{ЗК}{ИК}$	0,7	—
Коэффициент структуры долгосрочных вложений (Ксдв)	$\frac{ДО}{ОФ}$	0,61	—
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств (Кдпзс)	$\frac{ДО}{СК}$	0,72	0,05
Коэффициент текущей задолженности (Ктз)	$\frac{КО}{ВБ}$	0,49	0,29

Исходя из полученных результатов, можно сделать следующие выводы:

- 1) Коэффициент маневренности собственного капитала за 2014 и 2013 год равен —0,19 и 0,18 соответственно. Результаты значительно ниже нормы, что показывает неспособность предприятия поддерживать уровень собственного капитала и пополнять оборотные средства, в случае если заемных средств не будет.
- 2) Коэффициент автономии характеризует долю собственности владельцев предприятия в общей сумме активов, на предприятие он равен 0,3, что ниже нормы. Поэтому предприятие финансово не устойчиво и зависит от сторонних кредитов. С точки зрения инвесторов и кредиторов чем выше

значение коэффициента, тем меньше риск потери инвестиций вложенных в предприятие и предоставленных ему кредитов. Исследуемое предприятие имеет значение ниже нормы, а следовательно может потерять инвестиции и у него могут возникнуть проблемы с получением кредитов и новых инвестиций.

- 3) Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами. Вывод: коэффициент равен 0,49, что значительно ниже нормы, это говорит о том, что предприятие формирует запасы за счет заемных средств, организация сильно зависит от заемного капитала, а значит, является финансово не устойчивой.
- 4) Коэффициент концентрации собственного капитала. Нормативное ограничение $K_{кск} > 0.5$. Вывод: коэффициент равен 0,3 это ниже нормы, а значит, предприятие имеет низкий уровень финансовой устойчивости, поэтому возможен рост активов, приобретенных в долг.
- 5) значение коэффициента характеризует долю заемного капитала, находящегося в обороте организации. Коэффициент равен 0,7, это норма, следовательно, предприятие пользуется доверием у инвесторов и банков. Сумма двух коэффициентов $K_{кск} + K_{кзк} = 0,3 + 0,7 = 1$, это свидетельствует о правильности расчетов.
- 6) Коэффициент структуры долгосрочных вложений – показывает, какая часть внеоборотных активов профинансирована за счет долгосрочных источников. Вывод: коэффициент структуры долгосрочных вложений не имеет нормативных значений, поэтому 61% внеоборотных активов профинансирован за счет долгосрочных источников.
- 7) Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств показывает, насколько интенсивно предприятие использует заемные средства для обновления и расширения производства. Если капитальные вложения осуществляются за счет кредитования. Вывод: коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств показывает как предприятие привлекает

долгосрочный капитал (средства) и является важным показателем отражающим финансовую независимость предприятия. Высокое значение коэффициента показывает высокую зависимость от долгосрочного заемного капитала, что подрывает финансовую устойчивость предприятия (организации). Если предприятие не привлекало банковских или иных займов, то данный показатель будет равен нулю. Коэффициент исследуемого предприятия равен 0,72, это говорит о том, что предприятие сильно зависит от долгосрочного заемного капитала, а следовательно низкую финансовую устойчивость.

- 8) Коэффициент текущей задолженности. Характеризует долю краткосрочного заемного капитала в общей сумме капитала. Рассчитывается как отношение краткосрочных обязательств к валюте баланса. Нормативное значение — 0,1 – 0,2. Вывод: результат равен 0,49, что выше нормы. Следовательно, предприятие имеет большую долю краткосрочных обязательств к валюте баланса.

Деловая активность коммерческой организации измеряется с помощью системы количественных и качественных показателей. Показатели деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики коэффициентов оборачиваемости. Расчет представлен в таблице 5.

Таблица 5 — Анализ деловой активности.

Показатель	Формула расчета	Период	
		2014	2013
Общая оборачиваемость капитала ($O_{ок}$)	$\frac{BP}{\text{Активы}}$	0,64	0,89
Отдача основных фондов ($O_{оф}$)	$\frac{BP}{ОФ}$	1,81	2,4
Оборачиваемость оборотных средств ($O_{ос}$)	$\frac{BP}{ОбС}$	0,98	1,42

Окончание таблицы 5

Оборачиваемость мобильных средств (O_{mc})	$\frac{BP}{ОбС - ДЗ}$	1,69	2,27
Оборачиваемость материальных оборотных средств ($O_{moс}$)	$\frac{BP}{МЗ}$	1,95	2,5
Оборачиваемость дебиторской задолженности ($O_{дз}$)	$\frac{BP}{ДЗ}$	2,37	3,77
Оборачиваемости кредиторской задолженности ($O_{кз}$)	$\frac{BP}{КЗ}$	2,33	2,12
Отдача собственного капитала ($O_{ск}$)	$\frac{BP}{СК}$	2,15	1,97

Результаты расчетов позволяют сделать следующие выводы:

1. Нормативных значений коэффициента оборачиваемости капитала нет, поэтому необходимо исследовать непосредственно динамику изменения данного показателя во времени для одного предприятия или отрасли. Чем выше коэффициент оборачиваемости активов, тем больше эффективность использования активов, за 2014 он равен 0,64, за 2013 – 0,89. Это говорит о том, что коэффициент оборачиваемости капитала снизился в 2014 год по сравнению с предыдущим.
2. Отдача основных фондов также снизилась с 2,4 до 1,81, это связано с общей тенденцией спада в промышленности, поэтому снижение этого показателя не будет катастрофическим для предприятия.
3. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств определяет эффективность деятельности предприятия с точки зрения интенсивности использования оборотных средств. В 2014 он равен 1,81, в 2013— 1,42. По сравнению с 2013 годом он снизился и это говорит о том, что снизилась интенсивность использования оборотных средств. Низкие значения коэффициента говорят о том, что предприятие излишне накопило оборотные средства. Если значение у коэффициента больше 1 это говорит о том, что предприятие рентабельное. По сути, задача менеджмента

заключается в увеличении данного коэффициента, его постоянная максимизация. Для этого необходимо: увеличить конкурентоспособность продукции (от этого продаж будет больше), уменьшить производственный цикл изготовления продукции, улучшить систему продаж продукции.

4. Коэффициент оборачиваемости мобильных средств показывает, число оборотов, которые оборотные средства совершают за плановый период. Ускорение оборачиваемости оборотных средств ведет к высвобождению оборотных средств предприятия из оборота. Напротив, замедление оборачиваемости приводит к увеличению потребности предприятия в оборотных средствах. В нашем случае предприятие замедлилось, следовательно, предприятие увеличило использование оборотных активов, в 2013 году показатель равен 2,27, а в 2014 — 1,69. Ускорение оборачиваемости оборотных средств может быть достигнута за счет использования следующих факторов: опережающий темп роста объемов продаж по сравнению с темпом роста оборотных средств; совершенствование системы снабжения и сбыта; снижение материалоемкости и энергоемкости продукции; повышение качества продукции и ее конкурентоспособности; сокращение длительности производственного цикла и др.
5. Важным показателем для анализа является коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств, то есть скорость их реализации. В целом, чем выше значение этого коэффициента, тем меньше средств связано в этой наименее ликвидной статье, тем более ликвидную структуру имеет оборотный капитал и тем устойчивее финансовое состояние предприятия. И, наоборот, затоваривание при прочих равных условиях отрицательно отражается на деловой активности предприятия. По данным баланса коэффициент равен 1,95 (2014 год) и 2,5 (2013 год). Высокое значение этого показателя говорит о более ликвидной структуре оборотного капитала,

следовательно, в 2013 году предприятие было более финансово устойчиво, чем в 2014 году.

6. Коэффициент показывает скорость оборота дебиторской задолженности, измеряет скорость погашения дебиторской задолженности организации, насколько быстро компания получает оплату за проданные товары (работы, услуги) от своих покупателей. В 2014 году показатель равен 2,37, а в 2013 — 3,77. Снижение оборачиваемости может означать как проблемы с оплатой счетов, так и более эффективную организацию взаимоотношений с поставщиками, обеспечивающую более выгодный, отложенный график платежей.
7. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности — это показатель скорости погашения предприятием своей задолженности перед поставщиками и подрядчиками. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает, сколько раз (обычно, за год) предприятие оплачивает среднюю величину своей кредиторской задолженности, иными словами коэффициент показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятию. В 2013 году он составлял 2,12, а в 2014 году незначительно увеличился до 2,37. Усредненное значение равно 2, следовательно, предприятие расплачивается со своими кредиторами около двух раз в год.
8. Коэффициент отдачи собственного капитала показывает, сколько требуется оборотов для оплаты выставленных счетов. В 2014 году он увеличился с 1,97 до 2,15. Этот показатель характеризует различные аспекты деятельности: с коммерческой точки зрения он отражает либо излишки продаж, либо их недостаточность; с финансовой — скорость оборота вложенного капитала; с экономической — активность денежных средств, которыми рискует вкладчик. Если он значительно превышает уровень реализации над вложенным капиталом, то это влечет за собой увеличение кредитных ресурсов и возможность достижения того предела, за которым

кредиторы начинают активнее участвовать в деле, чем собственники компании. В этом случае отношение обязательств к собственному капиталу увеличивается, растет также риск кредиторов, в связи с чем компания может иметь серьезные затруднения, обусловленные уменьшением доходов или общей тенденцией к снижению цен. Напротив, низкий показатель означает бездействие части собственных средств. В этом случае показатель оборачиваемости собственного капитала указывает на необходимость вложения собственных средств в другой более подходящий источник доходов.

Проведенный анализ основных групп финансовых коэффициентов позволяет сделать вывод, что имущественный потенциал предприятия не высокий. Полученные значения коэффициентов ликвидности свидетельствуют об не устойчивости финансового состояния АО СКБ «Турбина», и говорят о том, что будет сложно оплатить все текущих обязательств компания за счет собственных средств. Проведенный анализ деловой активности предприятия свидетельствует об не эффективном управлении дебиторской и кредиторской задолженностью, что, в свою очередь, говорит о не платежеспособности компании. Расчет рентабельности демонстрирует средние значения показателей этой группы. Основные средства и нематериальные активы изнашиваются значительными темпами, однако руководство компании своевременно обновляет внеоборотные активы.

Если говорить в целом о финансовом состоянии АО СКБ «Турбина», то компания финансово не устойчива и достаточно не грамотно использует капитал и коэффициентный анализ показал слабые места. В частности, наблюдается рост зависимости предприятия от внешних источников финансирования, что в дальнейшем может привести к затруднениям в привлечении новых кредитов. В отношении показателей эффективности ведения бизнеса наблюдается тенденция спада. Анализ эффективности использования капитала свидетельствует о том, что в 2014 году компания начала испытывать некоторые сложности, т.к. наблюдается

устойчивая тенденция сокращения всех показателей. В условиях нынешнего состояния российской экономики и сложной ситуации на мировом рынке данная ситуация несет большие риски неплатежеспособности и может привести к тому, что компания в будущем будет использовать большие трудности в получении новых кредитов либо будет приобретать их на невыгодных для себя условиях.

2.2 Анализ маркетинговой среды организации

2.2.1 Анализ внешней среды организации

Макросреда включает факторы, которые не касаются оперативной деятельности предприятия, но влияют на долгосрочные решения. К факторам макросреды, влияющим на стратегию предприятия, относят такие направления ее развития, которые имеют высокую вероятность реализации и высокую вероятность влияния на деятельность предприятия. Обычно рассматривают 4 узловые направления развития макросреды, анализ которых получил название PEST- анализ. Каждая буква названия PEST-анализа обозначает фактор внешней среды, который может, как оказывать сильное влияние на организацию, так и не влиять на нее вовсе [19].

Далее проведем PEST – анализ для предприятия АО СКБ «Турбина». Для этого определим факторы, которые могут оказать наибольшее влияние на продажи и прибыль предприятия, результаты занесем в таблицу 4. Затем оценим степень влияние каждого фактора на продажи и прибыль предприятия по 3-бальной шкале, где:

- 1 балл — влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;
- балла — только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании;

- балла — влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании. Результаты занесем в таблицу 6.

С привлечением экспертов (ведущие специалисты службы маркетинга и развития АО СКБ «Турбина») оценим вероятность изменения каждого фактора по 5-ти бальной шкале, где 1 - низкая вероятность, 5 - высокая вероятность. Рассчитаем среднее арифметическое по сделанным оценкам, а также рассчитаем значимость фактора для деятельности компании с учетом веса (влияния фактора), все полученные результаты представим в таблице 6.

Таблица 6— Оценка степени влияния факторов на деятельность предприятия АО СКБ «Турбина»

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<i>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Устойчивость политической власти и существующего правительства	3	5	2	3	5	4	3,8	0,19
Бюрократизация и уровень коррупции	2	1	3	2	3	3	2,4	0,08
Налоговая политика (тарифы и льготы)	2	2	1	1	3	3	2,0	0,07
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве	1	4	2	1	4	2	2,6	0,04
Антимонопольное и трудовое законодательство	1	3	2	1	1	3	2,0	0,03

Продолжение таблицы 6

Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли	3	4	5	3	4	4	4,0	0,20
Внешнеэкономическое законодательство	2	5	2	2	3	3	3,0	0,10
Законодательство по охране окружающей среды	1	1	2	3	2	2	2,0	0,03
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	2	2	4	4	3	3	3,2	0,10
<i>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Темпы роста экономики	3	5	5	5	5	5	5,0	0,25
Уровень инфляции и процентные ставки	2	5	4	4	3	4	4,0	0,13
Курсы основных валют	2	1	2	3	1	1	1,6	0,05
Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	3	4	4	5	4	5	4,4	0,22
Степень глобализации и открытости экономики	2	3	2	2	3	1	2,2	0,07
Цены на природные и энерго ресурсы	2	5	4	3	4	4	4,0	0,13
Контроль за ценами и заработной платой	1	3	2	1	4	3	2,6	0,04
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	2	2	2	3	4	3	2,8	0,09
<i>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</i>								

Окончание таблицы 6

Уровень здравоохранения и образования	3	3	2	3	2	2	2,4	0,12
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	2	5	5	4	5	3	4,4	0,14
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	3	3	4	5	5	4	4,2	0,21
Темпы роста населения	1	4	5	3	2	4	3,6	0,06
Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни	1	2	2	2	3	2	2,2	0,04
Социальная стратификация в обществе, меньшинства	1	1	2	3	3	2	2,2	0,04
Образ жизни и привычки потребления	2	1	1	1	1	1	1,0	0,03
<i>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	3	3	1	3	1	2	2,0	0,10
Расходы на исследования и разработки	3	4	5	5	4	5	4,6	0,23
Законодательство в области технологического оснащения отрасли	3	3	4	5	2	4	3,6	0,18
Степень использования, внедрения и передачи технологий	2	3	4	5	3	4	3,8	0,12
Доступ к новейшим технологиям	3	5	5	3	4	4	4,2	0,21
ОБЩИЙ ИТОГ	61						89,8	

Далее в таблице 7 представим результаты ранжирования факторов в порядке убывания по значимости.

Таблица 7—Ранжирование факторов PEST – анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли	0,20	Темпы роста экономики	0,25
Устойчивость политической власти и существующего правительства	0,19	Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	0,22
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	0,10	Уровень инфляции и процентные ставки	0,13
Внешнеэкономическое законодательство	0,10	Цены на природные и энерго ресурсы	0,13
Бюрократизация и уровень коррупции	0,08	Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	0,09
Налоговая политика (тарифы и льготы)	0,07	Степень глобализации и открытости экономики	0,07
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве	0,04	Курсы основных валют	0,05
Антимонопольное и трудовое законодательство	0,03	Контроль за ценами и заработной платой	0,04
Законодательство по охране окружающей среды	0,03		
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес

Окончание таблицы 7

Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,21	Расходы на исследования и разработки	0,23
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	0,14	Доступ к новейшим технологиям	0,21
Уровень здравоохранения и образования	0,12	Законодательство в области технологического оснащения отрасли	0,18
Темпы роста населения	0,06	Степень использования, внедрения и передачи технологий	0,12
Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни	0,04	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,10
Социальная стратификация в обществе, меньшинства	0,04		
Образ жизни и привычки потребления	0,03		

Подведем итоги по данным таблицы 7. По мнению экспертов, наиболее важным факторами в политической среде является *«Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли»* и *«Устойчивость политической власти и существующего правительства»*. Это означает, что предприятие находится под большим влиянием государства, любое небольшое изменение влияет на деятельность организации, это может усилить или ослабить его положение на рынки. В экономической среде наиболее важными факторами являются *«Темпы роста экономики»* и *«Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны»*. Для данного предприятия необходима устойчивая экономическая политика государства, так как любое изменение в ней сильно влияет на устойчивость предприятия. В социально – культурной среде важным фактором является *«Требования к качеству продукции и уровню сервиса»*.

Повышение требований к качеству и сервису означает, что предприятию необходимо постоянно взаимодействовать со своим потребителем, узнавать его предпочтения, рекомендации и отзывы о компании и продукции. Качественная продукция и высокий уровень сервиса выделяет предприятие среди конкурентов, помогает привлечь новых партнеров и инвесторов. В технологической сфере эксперты выделили «Расходы на исследования и разработки», «Доступ к новейшим технологиям» и «Законодательство в области технологического оснащения отрасли». Информационный век в самом разгаре, что означает не только нарастающую информатизацию общества, но и создание глобального информационного пространства, которое требует повышенных энергозатрат. По сравнению с прошлым веком, энергопотребление возросло колоссально. Сфера производства же не может стоять на месте: требует модернизации и повышения мощностей. Поэтому предприятию необходимо постоянно вкладывать ресурсы в развитие и переоснащения производства с учетом изменяющихся технологий, нормативов, законодательства.

Далее проведем анализ отрасли и конкурентной среды. Для начала опишем рынок на котором работает предприятие АО СКБ «Турбина».

Рынок газотурбинных установок можно разделить на российский и зарубежный. На российском рынке ежегодный рост заказов на ГТЭС составляет около 25 %, на зарубежном также отмечен повышенный рост заказов.

В настоящее время в мире эксплуатируются более 30 тысяч промышленных ГТУ общей мощностью 1350 ГВт. Ежегодно вводится в среднем 300–350 промышленных ГТУ. Сегодня около 50 % российского рынка ГТЭС принадлежит зарубежным производителям газотурбинных электростанций и теплоэлектростанций. На зарубежных рынках положение российских производителей ГТУ весьма скромное, они занимают 1 % рынка.

Рынок РФ составлял 31,7 млрд руб./год, из них потребный объем поставки, по данным Генеральной схемы размещения объектов электроэнергетики в РФ, в период 2006–2010 гг. – 73% (23,1 млрд руб./год) ГТУ 30...300 МВт, а 13 % (4,15

млрд руб./год) – 86 шт. – все ГТУ, поставленные в РФ в 2009 году. Объем мирового рынка в 2008 году – 19,1 млрд долл. США. ГТУ 30...300 МВт составляет 87 % (16,7 млрд долл. США), а на долю ОДК ГТУ 1...30 МВт приходится только 1 % (0,14 млрд долл. США) [20].

Подобная ситуация сложилась из-за спада производства в отрасли, когда разработки нового газотурбинного оборудования и внедрение новых технологий были приостановлены в силу негативных процессов в российской экономике с момента начала 1990-х годов. В результате наблюдалось отставание отечественного оборудования от мирового уровня по основным показателям качества: эффективности, экологии и надежности.

Сегментация рынка в разрезе применяющегося топлива и в привязке к топливоподающим системам дает возможность разделить все типы газотурбинного оборудования на три группы:

- газотурбинные установки, использующие в качестве топлива природный газ из газораспределительной сети и устанавливающиеся в непосредственной близости от нее;

- газотурбинные установки, использующие в качестве топлива попутный нефтяной газ и (или) жидкое углеводородное топливо, устанавливающиеся в непосредственной близости от источника топлива;

- газотурбинные установки, которые используют в качестве топлива сжиженный природный газ (далее – СПГ), но ограничением по месту их расположения может быть отсутствие транспортных путей для доставки резервуаров с СПГ.

В классе мощностей до 1 МВт дизельное и газодизельное оборудование занимает лидирующее положение, но ГТУ активно осваивают нишу до 1 МВт и от 1 до 2 МВт. Это происходит потому, что газотурбинная установка по сравнению с дизельными имеет преимущества, а именно: возможность получения высокой мощности в одном агрегате; малую удельную массу и габариты; отсутствие необходимости жидкостного охлаждения узлов и деталей «горячей

части»; большой ресурс работы (для современных ГТД общетехнический ресурс – до 100 000 часов); лучшую адаптацию к требованиям сети; меньшее содержание вредных веществ в выхлопных газах (более чем в 10 раз); меньшую трудоемкость и стоимость технического обслуживания, меньший расход применяемого масла; более простой и дешевый ремонт.

Тем не менее можно предположить, что при грамотной маркетинговой политике газотурбинные установки малой мощности, несмотря на свою высокую стоимость в сравнении с дизельными установками, сумеют занять до 20 % в рассматриваемом сегменте рынка ГТУ.

У российских ГТУ имеются широкие функциональные возможности, а именно:

- выработка двух (электроэнергия и тепло) и более (холод, сжатый воздух) видов
- энергии, большая инвестиционная привлекательность для энергетики [21].

Основываясь на том факте, что в России существует дефицит энергии, можно говорить о востребованности на внутреннем рынке представляемых газотурбинных электростанций, работающих на газообразном природном газе.

Российский рынок определяется и будет определяться заказами государственных структур и предприятий, находящихся в государственной собственности, а также частных предприятий, которым было проблематично участвовать в формировании энергогенерирующих мощностей.

Газотурбинные электростанции, работающие на газообразном природном газе, могут найти применение в энергодефицитных регионах, а также на энергоемких предприятиях, в жилищно-коммунальном хозяйстве.

Министерство обороны РФ и Министерство чрезвычайных ситуаций РФ также являются потенциальными потребителями электростанций. Они мобильны, имеют возможность работать в тяжелых климатических условиях, поэтому могут применяться в местах дислокации войсковых частей, в местах устранения

последствий крупных аварий, природных и техногенных катастроф, для организации временных схем снабжения электричеством и теплом, для создания инфраструктуры энергоснабжения при освоении новых территорий[22].

Газотурбинные электростанции, которые работают на сжиженном природном газе, могут занять свою нишу. Это предприятия по добыче и первичной переработке природного сырья в зонах с неразвитой энергетической инфраструктурой и отсутствием газовых магистралей, жилищно-коммунальные хозяйства приморских и островных городов и городов, расположенных вблизи автомобильных и железнодорожных путей, морские офшорные платформы, не связанные с добычей углеводородного сырья.

Электростанции могут устанавливаться в местностях, удаленных от источников природного газа и других видов углеводородного топлива, где муниципальные объекты, энергоемкие предприятия, строящиеся крупные объекты, требующие развития транспортной инфраструктуры, что необходимо для организации снабжения СПГ, несомненно, составят в будущем большой сегмент потребителей.

На территории РФ и зарубежных стран перспективными для использования СПГ можно считать районы Крайнего Севера, Дальнего Востока, территории, отделенные естественными водными преградами (острова и пр.) или расположенные в горной местности.

Анализ зарубежного рынка показал, что газотурбинный рынок претерпевает сегодня значительные изменения. В текущем десятилетии «Дженерал электрик» остается лидером среди производителей газовых турбин в денежном выражении, а фирма «Солар» – в количественном.

Существенный прирост инвестиций будет наблюдаться в области фирменного технического обслуживания, капитальных ремонтов и регулярной ревизии парка газовых турбин. Объем таких услуг сейчас составляет 7,8 млрд долл. США в год, а к 2021 году предполагается его удвоение [23].

Рынок сервисных услуг для ТЭС значительно зависит от роста выработки электроэнергии и текущего состояния оборудования. Ветшающее и стареющее энергетическое оборудование предлагается модернизировать с целью общего увеличения

КПД оборудования. Углубленное техническое обслуживание и сервисные работы, особенно для ГТУ, паровых турбин и котлов-утилизаторов, потребуют увеличения необходимого сервиса.

Размерность ГТУ. На современном рынке просматриваются две тенденции. Первая – производство электростанций мощностью 125–180 МВт и более, вырабатывающих электроэнергию для населения. Вторая – стремление к независимому энергопроизводству требует строительства локальных энергоблоков малой и средней мощности в линейке до 50 МВт. На нижней границе мощностного ряда находятся микро- и мини-турбины а также ГТУ с выходной мощностью от 20 до 450 кВт. Данная группа энергоустановок за последние годы стала важной, так как выработка электроэнергии движется в сторону конечного пользователя.

Микротурбины представляются хорошим решением для установки в частных домах и для малого бизнеса, которым необходимо непрерывное энергопитание по низким ценам. Появляются новые технологии, а именно: топливные элементы некоторые из них имеют выходную мощность начиная с 1 кВт, могут быть использованы для обслуживания жилищ.

В течение 10 лет с 2012 по 2021 г. прогнозируется выпуск 10635 микротурбин что оценивается более чем в 537 млрд долл. США в ценах 2012 г. В настоящее время энергия ветра считается дорогостоящей, а эффективность ее составляет около 50 %. Этот вид энергии коммерчески доступен, но не везде. АЭС и ГЭС требуют длительного периода финансирования строительства и тоже весьма дорогостоящие; солнечная энергия также очень привлекательна, но не везде доступна и остается дорогостоящей. Что же делать в такой ситуации? Использовать энергоустановки с выходной мощностью от 200 до 250–350 кВт.

Это выше, чем у микро- и мини-турбин, коэффициент полезного действия которых составляет 20–28 % [24].

В настоящее время газотурбинные установки простого цикла имеют КПД не менее 30 %, а у некоторых ГТУ он приближается к 40–42 %, ГТУ комбинированного цикла – 55–60 %.

Природный газ остается основным видом топлива для газотурбинных электростанций нового поколения. Экологические преимущества природного газа в сравнении с углем неоспоримы, и поэтому почти все новые электростанции используют его в качестве основного топлива.

Одним из важных факторов успешного продвижения ГТУ на рынок станет повышение КПД газотурбинных установок. Так, КПД простого цикла ГТУ, созданных на основе авиационных технологий, приближается к 40–42 %, а на промышленных ГТУ мощностью 180 МВт и выше уже перешли отметку в 38 %.

В перспективе рынок коммунальной и промышленной энергетики обеспечит надежные стимулы для производства газотурбинных электростанций, большинство из которых будет комбинированного цикла (парогазовые установки – ПГУ). Предназначаются они для работы в режиме когенерации для получения двух видов энергии: электрической и тепловой. В ближайшей перспективе на рынке производства энергии будут преобладать ПГУ. Нефтяная и газовая промышленность, не использовавшие энергии когенерации, начинают воспринимать эту концепцию для ряда назначений, включающих регенерацию масел, выработку электроэнергии на платформах и очистных производствах в сочетании с технологическими системами.

По прогнозу Минэнерго России, потребление электроэнергии может увеличиться к 2020 г. более чем в 1,2 раза. В 2010 г. оно составило 1070 млрд кВт, а к 2020 г. составит 1365 млрд кВт. Такой вывод можно сделать исходя из прогнозирования прироста спроса на электроэнергию (ежегодно 2,2 %). В базовом варианте сценария макроэкономического развития Центральный банк исходил из того, что в 2015 году ВВП РФ покажет нулевую динамику, в 2016 году

вырастет на 0,1 %, в 2017 году – на 1,6 %. К концу 2015 года инфляция составит 12–12,4 %. В среднем за год по сравнению с предыдущим годом инфляция составит 15,8 %. При пониженных темпах развития экономики производство электроэнергии составит соответственно 1015 и 1215 млрд кВт [25].

Можно предположить большую потребность в газотурбинных электростанциях в линейке до 25–50 МВт, опираясь на прогнозы Минэнерго. Но чтобы попасть на рынок, следует идти по пути повышения эффективности производства посредством введения согласованного управления качеством продукции при доступных на нее ценах и новых конкурентных стратегий для укрепления позиций на рынке.

В настоящее время в энергетической сфере России наблюдаются следующие тенденции. На территории Сибири и Дальнего Востока активно ведется развитие децентрализованной энергетики, обусловленное сочетанием таких объективных факторов, как низкая плотность населения и значительная площадь страны, в результате чего растут затраты на организацию центральной электросети и передачу по ней энергии. При этом в Центральной России и Поволжье, наоборот, зафиксирован дефицит электроэнергии, вследствие чего подключение к централизованной инфраструктуре требует значительного времени и финансовых затрат.

В числе стратегических целей страны согласно государственной программе РФ «Энергосбережение и развитие энергетики» значится развитие малой энергетики за счет повышения эффективности использования местных энергоресурсов, развития электросетевого хозяйства и сокращения объемов потребления завозимых нефтепродуктов.

Также есть ряд технологических трендов, способствующих росту спроса именно на микротурбинные установки:

- Максимальный отход от механообработки в производстве (в газовой турбине есть только один вращающийся элемент, механообработка которого требует высокой точности и больших трудозатрат);

- Мультитопливность (турбины способны работать на различных видах топлива: природный газ, попутный нефтяной газ, биогаз, дизельное топливо и т.д.)
- Переход на мелкосерийное производство (эффективная стоимость производства турбины достигается уже при выпуске сотни единиц в год);
- Развитие электроники и информационных технологий (позволяет совершенствовать систему управления турбинной установкой).

Далее проведем анализ структуры конкурентных сил. В рамках анализа отрасли конкурентной среды важнейшим элементом является изучение конкурентной борьбы, определение источников, а также степень воздействия конкурентных сил. Уровень конкуренции в каждой отрасли различен, но Майкл Портер доказал, что состояние конкуренции можно охарактеризовать 5 конкурентными силами.

Проведем анализ конкурентных сил по модели Майкла Портера. Оценим уровень угрозы каждой из пяти сил конкуренции по Майклу Портеру. В каждой таблице приведем параметры для оценки конкуренции и кратко опишем их. Оценку параметров проведем по 3-х балльной шкале. Для того чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели конкуренции Майкла Портера будет выбрано одно из трех утверждений в таблице и проставлен соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы будут просуммированы в конце каждой таблицы и предоставлена расшифровка их значений (ПРИЛОЖЕНИЕ Б).

В таблице 13 запишем результаты анализа, опишем ситуацию предприятия по каждому параметру и разработаем ключевые направления работы.

Таблица 13— Результаты анализа и рекомендации

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	<p>1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише)</p> <p>2. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара.</p> <p>3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.</p> <p>4. Снижать влияние государства на продажи компании.</p> <p>5. Сконцентрироваться на построении длительных отношений с множеством покупателем.</p> <p>6. Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов.</p> <p>7. Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара и сервиса</p>
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения, однако существует вероятность появления новых конкурентов, так как мало игроков на рынке, а отрасль весьма перспективна.	
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	
Угроза нестабильности поставщиков	Высокий	Ограниченность числа поставщиков	

Окончание таблицы 13

Угроза потери текущих клиентов	Средний	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	
Угроза нестабильности поставщиков	Высокий	Ограниченность числа поставщиков	

2.2.2 Анализ конкурентных возможностей компании

Главной целью деятельности предприятия АО СКБ «Турбина» является постоянное увеличение прибыли в долгосрочной перспективе. Получаемая предприятием прибыль — основа развития предприятия.

Основными целями являются:

- повышение ценности предприятия, повышение его конкурентоспособности;
- постоянное повышение результативности системы менеджмента качества, включая совершенствование всех процессов.

Это позволит реализовать права:

- потребителей, в том числе государства, на соответствующую продукцию;
- персонал — на достойную заработную плату.

Для достижения поставленных целей руководством и коллективом предприятия осуществляются:

- разработка, производство, реализация конкурентоспособной продукции, отвечающей нормативным требованиям, существующим и перспективным требованиям потребителей;

- расширение рынка сбыта производимой продукции за счет увеличения объемов производства, освоения новых видов продукции, повышения оперативности и качества сервисного обслуживания;
- постоянное повышение квалификации персонала;
- постоянное техническое перевооружение и реконструкция предприятия применение новейших технологий изготовления продукции расширение и совершенствование сервисного обслуживания;
- постоянное совершенствование системы, форм и методов управления предприятием с учетом изменяющихся условий и задач;
- постоянное повышение эффективности использования финансовых, материальных, трудовых ресурсов;
- плановая работа по снижению издержек производства необоснованных затрат и потерь;
- непрерывное совершенствование системы управления качеством предприятия с учетом внутренних и внешних условий деятельности;
- разработка, внедрение и постоянное улучшение системы качества предприятия в соответствии с требованиями ГОСТ РВ 15.002;
- максимальное вовлечение персонала в деятельность по повышению конкурентоспособности продукции и предприятия через повышение мотивации персонала;
- развитие взаимовыгодного и долгосрочного сотрудничества с нашими партнерами.

Реализация политики в области качества предприятия предполагает непрерывное улучшение деятельности каждого подразделения и каждого сотрудника на основе четкого распределения полномочий и ответственности.

Основным средством реализации этих задач является внедрение системы менеджмента качества, отвечающей требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТРВ 15.002-2003.

Главной политикой предприятия является концентрическая диверсификация, расширение сферы применения разработок АО СКБ «Турбина» по газотурбинным энергоагрегатам и агрегатам наддува.

Проведем оценку сильных и слабых сторон компании и ее внешних опасностей, данный анализ поможет оценить стратегическое положение компании. При анализе необходимо обеспечить соответствие внутренних и внешних возможностей компании [25]. Составим четырехпольную таблицу SWOT – анализа.

Таблица 14—SWOT - анализ предприятия АО СКБ «Турбина»

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> — Уникальная продукция — Многолетнее сервисное обслуживание — Высокое качество — Высокий уровень сервиса — Опыт постоянной разработки и внедрения новых технологий — Наличие экспериментально-исследовательской базы — Высококвалифицированный персонал — Наличие нового современного оборудования — Оборонная промышленность — НИОКР — монопольное положение на рынке по ряду товаров ассортимента 	<ul style="list-style-type: none"> — Доступ к высококвалифицированным кадровым резервам и ресурсам — Постоянные разработки и внедрение новой продукции — развитие рынка конечного потребления; — повышение требований к качеству товара; — оживление промышленного сектора производства — развитие оборонной отрасли — переоснащение вооружения в РФ — поддержка со стороны государства
Слабые стороны	Угрозы

Окончание таблицы 14

<ul style="list-style-type: none"> — Неразвитые каналы сбыта — Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности — Отсутствие взаимосвязи между подразделениями предприятия — старение кадров — рыночно не ориентированный менеджмент, отсутствие гибкости организационной структуры, авторитарная система управления; — хроническая нехватка оборотных средств, высокая кредиторская задолженность, неустойчивое финансовое положение; — проблемы поставки сырья; — высокая зависимость от клиентов; — низкая рентабельность производства, наличие убыточного ассортимента, высокая материалоемкость; — отсутствие рекламной и марочной политики 	<ul style="list-style-type: none"> — система налогообложения; — отсутствие льготного кредитования; — экспортно / импортная политика; — зависимость от поставок стратегического сырья — Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли — Законодательство в области технологического оснащения отрасли
---	--

После составления таблицы необходимо установить взаимосвязи между сторонами. Для этого составим таблицу 15, в которой приведем соответствующие стратегии развития предприятия.

Таблица 15—SWOT- анализ предприятия АО СКБ «Турбина» с приведёнными стратегиями развития

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> — Производство новой продукции — Улучшение сервисной службы — Ориентация на потребителя — Постоянное ведение разработок по улучшению продукции 	<ul style="list-style-type: none"> — политика государства, инфляция и рост налогов, повлияют на проведение стратегии; — поиск новых ниш сбыта товара

Окончание таблицы 15

Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> — Формирование кадрового резерва — вовлечение персонала в процесс непрерывного совершенствования предприятия — формирование каналов сбыта — налаживание взаимосвязи с поставщиками — развитие маркетинговой деятельности предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> — неблагоприятная политика государства может привести к закрытию предприятия — Снижение влияния со стороны государства
----------------	--	---

Характеристика конкурентов:

Предприятие АО СКБ «Турбина» занимается выпуском продукции военного назначения, на данном рынке у предприятия нет конкурентов, предприятие обеспечено портфелем заказов. Однако, так как предприятие находится в сильной зависимости со стороны государства, руководство решило разработать продукцию гражданского назначения, а именно, микротурбинные энергоустановки (МГТУ—100) и многофункциональных энергоагрегатов мощностью до 18 кВт (АПН—18)[26].

Рынок микротурбинных установок в России находится на начальном этапе развития, поэтому для объективной оценки рынка малой энергетики в целом были рассмотрены также и товары-заменители: газопоршневые и дизельные электростанции. Продукт АПН-18 ориентирован на сегмент потребителей с мощностью энергопотребления в пределах 10-30 кВт, энергоагрегат может использоваться как на постоянной основе, так и в качестве резервного источника электричества. Данная группа потребителей может приобретать газопоршневые, газотурбинные и дизельные установки.

На рынке автономных электростанций действует сравнительно небольшое количество компаний-производителей. Вход на рынок новых игроков-производителей ограничен действующими на рынке входными барьерами, связанными со сложностью конструкции установки, высоким уровнем

применяемых при производстве технологий, высокой себестоимостью продукции и значительной потребностью в капитале, необходимостью использования дорогостоящего и нераспространенного оборудования. При этом на рынке действует большое количество дилеров производителей. Они не только поставляют потребителям энергоустановки, но и часто разрабатывают отраслевые решения, требующие приобретения дополнительных компонентов, оказывают услуги по монтажу и подключению установок к коммуникациям, проводят гарантийное и постгарантийное сервисное обслуживание, ремонт, модернизацию установок.

Далее более подробно рассматриваются основные конкуренты на рынке России – производители микротурбинных, дизельных и газопоршневых энергоустановок.

Компания *Capstone Turbine Corporation* была создана в 1988 году, штаб-квартира располагается в Лос-Анджелесе. Capstone контролирует большую часть рынка США по производству и реализации микротурбинной генерации и является лидером рынка в Северной Америке. Оборот компании в 2015 г. составил более 115 млн. долларов. Компания присутствует на рынках в 120 странах мира, включая Россию, Мексику, Сингапур, Китай, страны Южной Америки и Великобританию. На производстве в США работает около 250 сотрудников. Capstone большое внимание уделяет новым технологическим разработкам и инновациям, регулярно направляет на НИОКР около 5% оборота. За время работы компанией зарегистрировано более чем 100 патентов. Микротурбины компании обладают свойством модульности, позволяющим составлять большие энергетические системы из набора малых. Микротурбины Capstone способны работать на различных видах газообразного и жидкого топлива, демонстрируют очень низкий уровень выбросов в атмосферу [27].

Компания Capstone является безусловным лидером российского рынка микротур-бинных энергоустановок. Имеет в своем модельном ряде установки мощностью 30, 65, 200 кВт, осуществляет их компоновку в модули. При этом в

Россию в течение последних 4 лет поставки микротурбин мощностью менее 65 кВт не осуществлялись. На территории России действует дилер – компания «БПЦ Инжиниринг», имеющая собственные производственные площади, осуществляющая продвижение комплексных отраслевых решений. Таким образом, перед компанией стоит цель сохранения и защиты имеющейся доли рынка. Конкурент является ключевым для АО СКБ «Турбина».

Компания *FlexEnergy* была основана в 2002 году, с 2010 года действует на рынке микрогенерации. Регулярные инвестиции, направляемые в центр исследований и развития компании, позволили зарегистрировать несколько десятков патентов, касающихся конструкции камеры сгорания, рекуператора, в результате чего достигнуты высокие показатели экологичности. Одним из продуктов, предлагаемых компанией, является электростанция Flex Powerstation. Ее основная задача – утилизация биогаза, выделяемого на станциях водоочистки, сельскохозяйственных производствах, мусорных полигонах. FlexEnergy предлагает в качестве дополнительных услуг лизинг и обслуживание установок на оффшорных нефте- и газодобывающих платформах [28].

Компания FlexEnergy – зарубежный производитель микротурбин мощностью 250 и 333 кВт. Имеет крайне слабые позиции в России, уже несколько лет безуспешно пытается осуществить выход на российский рынок. Причины неудач – в неэффективных методах поиска дилеров: у компании нет ни многочисленной дилерской сети, ни одного крупного надежного партнера. В настоящее время продукцию компании FlexEnergy на территории России реализуют компании «Гларимак» (Якутия) и Энергетический центр «Президент Нева». Последняя поставка продукции была в 2014 г. Компания ключевым конкурентом не является.

Компания *Cummins Engine* была основана в 1919 году. Обладает обширными рынками сбыта, охватывающими 160 стран мира. Количество сотрудников составляет более 48 тыс. человек по всему миру. Компания Cummins производит газопоршневые и дизельные энергоустановки мощностью от 12 кВт до более чем 2,5 МВт. Имеет развитую и эффективную сеть дилеров (около 50 компаний

являются официальными дилерами). Осуществляет производство и продажу не только готовых энергоустановок, но и отдельных их элементов (двигателей), которые могут быть использованы для комплектации электростанции под нужды заказчика пэкиджером (в настоящее время компанией «НГ-Энерго» ведется разработка энергоустановки совместного производства мощностью 1000 кВт). Компания ставит целью рост объема продаж и расширение дилерской сети, является ключевым конкурентом.

Компания *TEDOM (Чехия)* была основана в 1991 году. В 1994 году были произведены первые мини-ТЭЦ на базе газопоршневых двигателей. В 2003 году TEDOM покупает механический цех бывшей фирмы LIAZ по производству двигателей и включает его в свою структуру как самостоятельное подразделение, после чего начинает выпускать городские и пригородные автобусы, работающие на дизельном топливе и природном газе. В 2010 году произошло укрупнение нескольких дочерних компаний TEDOM в одну компанию TEDOM a.s, в результате чего была образована компания, насчитывающая почти 600 сотрудников.

Компания TEDOM осуществляет продажу готовых когенерационных систем на основе генераторов как собственного производства, так и производства компаний Caterpillar и Doosan. Компания обладает обширными рынками сбыта в странах Европы, частично в США, Турции и Китае. Имеет сеть офисов и дилеров в России и СНГ, предлагает решения мощностью от 7 кВт до 10 МВт для самых разных потребителей. Когенерационные установки TEDOM представлены тремя основными сериями: Micro (от 7 до 48 кВт – решение для частного дома), Cento (от 50 до 597 кВт) и Quanto (от 400 до 9425 кВт). На территории России компания не ведет агрессивного продвижения, заинтересована в сохранении имеющейся доли рынка.

Холдинг GE ведет активное продвижение энергетических установок собственного производства на территории России, среди них есть как газопоршневые, так и газотурбинные агрегаты. Наибольший интерес

представляют две линейки продукции Jenbacher и Waukesha – газопоршневые агрегаты мощностью от 119 кВт до 9,5 МВт.

Компания из Франции *SDMO* производит дизельные энергоустановки мощностью от 4 до 2000 кВт. Имеет развитую дилерскую сеть и продолжает ее расширение. Является ключевым конкурентом.

Компания *Guascor* – производитель газопоршневых энергоустановок мощностью от 140 до 1200 кВт из Испании. В России имеет большое количество дилеров, агрессивного продвижения не ведет, ставит целью сохранение текущей доли рынка. Ключевым конкурентом не является.

Также на рынке действует большое количество производителей газопоршневых установок (*Googol, Shengli, Capstore*) и дизельных электростанций (*TCC, Leega, PowerLink, MingPowers, Shanghai*) из Китая. Данные производители предлагают продукцию низкого качества по низким ценам, не имеют дилерской сети, однако суммарно занимают значительную долю рынка. Ключевыми конкурентами не являются.

Такие производители как *Doosan, MAN, Caterpillar, Wartsila, Rollse-Royce, Mitsubishi, Iveco* также популярны на рынке газопоршневых энергоустановок. Однако их продуктовые линейки имеют большую мощность (более 400 кВт – *Caterpillar, Wartsila, Rollse-Royce*) или не являются готовым потребительским решением (*Iveco, Doosan, MAN*).

При этом холдинг *Caterpillar* является одним из ведущих игроков рынка дизельных установок мощностью до 30 кВт. Представляет широкую линейку продукции, имеет развитую дилерскую сеть [29].

Сравнительная характеристика конкурентных продуктов:

В сфере энергетики в последние годы все заметнее становится тенденция к децентрализации производства электроэнергии и тепла, все большим спросом пользуются компактные и надежные автономные энергоустановки. Они могут работать на различных видах топлива (газообразное, жидкое, твердое), базироваться на различных технологиях (турбинные, поршневые и т.п.). Каждый

из типов генерирующих систем имеет свои преимущества и недостатки, обуславливающие сферу их применения.

АО СКБ «Турбина» планирует организовать производство газовых микротурбин мощностью 60 кВт, 100 кВт, 200 кВт. Газовые микротурбины являются новейшим типом турбин, работают на природном газе, оснащены устройством тепловой регенерации выпускных газов, что позволяет достичь показателя КПД при производстве электричества на уровне 23-39%, при производстве электричества и тепла – 65-90%, соотношение производимой электрической энергии к тепловой в режиме когенерации – примерно 1:2. Микротурбины также могут работать в режиме тригенерации, вырабатывая электроэнергию, тепло и холод для технологических нужд.

Микротурбины эффективно используются в условиях низких температур (районы Крайнего Севера и Арктики), способны обеспечивать работу удаленных объектов без участия оператора, имеют высокую скорость запуска, в том числе при температурах до -50°C .

Наиболее серьезным конкурентом для газовых микротурбин являются газопоршневые устройства. Их ключевые преимущества – возможность запуска и остановки неограниченное количество раз без потери ресурса, высокий электрический КПД (40-50%), сравнительно низкая стоимость. Газопоршневые устройства, в отличие от газовых микротурбин, не предъявляют высоких требований к уровню давления поступающего топлива. При этом меньшую эффективность газопоршневые устройства показывают при работе в режиме когенерации (соотношение электрической и тепловой энергии при работе в режиме когенерации близко к 1:1,5): утилизируемая теплота выхлопных газов может быть направлена только на нагрев воды до температуры не выше 115°C . В то время как утилизируемая теплота выхлопных газов турбин позволяет производить пар для выработки дополнительной электроэнергии, холода, опреснения воды, обеспечивает нагрев воды до температуры в 150°C .

В силу особенностей конструкции - меньшего количества подвижных элементов, микротурбины реже, чем газопоршневые устройства, требуют остановок на техническое обслуживание, необходимо меньшее число обслуживающих работников, возможен дистанционный контроль за работой оборудования. Также микротурбины показывают низкий уровень шума и вибрации, высокую экологичность, компактность и надежность.

В таблице Г.16 проведено сравнение основных характеристик микротурбинных и газопоршневых энергоустановок. Таким образом, основными преимуществами микротурбинных установок являются их компактность, малый вес и габариты, низкий уровень выбросов вредных веществ и загрязнения окружающей среды, низкая стоимость обслуживания, длительные межсервисные интервалы. Недостатки – относительно низкий электрический КПД, высокие требования к поступающему топливу (необходимость использования дополнительного оборудования для подготовки топлива).

Достоинства газопоршневых установок – высокий КПД, минимальное время выхода на номинальный КПД, высокий моторесурс и низкие требования к поступающему топливу. Недостатками данных установок являются их высокий уровень шума при работе, высокие выбросы оксидов СО и NO_x в атмосферу, потребность в частых техобслуживаниях и замене масла.

Для определения технического уровня продукта МГТУ-100 проведено его сравнение с продуктом ключевого конкурента Capstone. Capstone является мировым лидером рынка микротурбинных установок, предлагает эффективные решения в данной сфере.

Сравнительная характеристика продуктов компаний АО СКБ «Турбина» МГТУ-100 и Capstone C65 представлена в таблице 16 (ПРИЛОЖЕНИЕ В). Проведено сравнение моделей различной мощности (100 кВт и 65 кВт) в связи с тем, что в модельном ряду конкурента Capstone отсутствует продукт сравнимой мощности. Информация о технических характеристиках конкурентного продукта получена из руководства по эксплуатации Capstone.

Таким образом, продукт МГТУ-100 имеет технические характеристики на уровне лучших мировых образцов, показывает высокий уровень КПД и низкий уровень расхода топлива.

В таблице Г. 17 представлена сравнительная характеристика продуктов компаний АО СКБ «Турбина» АПН-18 и Capstone C15. Проведено сравнение моделей различной мощности (18 кВт и 15 кВт) в связи с тем, что в модельном ряду конкурента Capstone отсутствует продукт сравнимой мощности. Информация о технических характеристиках конкурентного продукта получена из руководства по эксплуатации Capstone. Таким образом, продукт АПН-18 имеет технические характеристики на уровне лучших мировых образцов, показывает высокий уровень КПД и низкий уровень расхода топлива.

2.3 Анализ маркетинговых результатов АО СКБ «Турбина»

2.3.1. Особенности маркетинговой деятельности АО СКБ «Турбина»

С целью ведения эффективной маркетинговой деятельности на предприятие АО СКБ «Турбина» в январе 2017 года организована служба маркетинга и развития. Служба маркетинга и развития, является самостоятельным структурным подразделением АО СКБ «Турбина», создается и ликвидируется приказом Генерального директора. Служба маркетинга и развития подчиняется коммерческому директору, а возглавляет ее заместитель коммерческого директора по маркетингу и развитию. Структура отдела маркетинга представлена на рисунке 4.

Из схемы видно, что служба маркетинга и развития имеет линейно-функциональную организационную структуру. На наш взгляд, это является хорошим вариантом, так как за каждым бюро закреплены определенные

обязанности и ответственность. В масштабах предприятия это гарантируют быструю работу и слаженность коллектива.

Заместитель коммерческого директора по маркетингу и развитию является руководителем службы маркетинга и развития. Его основной целью является формирование маркетинговой политики предприятия. Осуществление контроля и координации действий работников службы. Формировать и регулировать маркетинговую деятельность предприятия, быстро реагировать и устранять выявленные проблемы. Участвовать совместно с другими отделами в разработке предложений и рекомендаций по изменению технических, экономических и других характеристик продукции с целью улучшения ее потребительских качеств и стимулирования сбыта. Руководить работниками отдела.

Начальники бюро осуществляет общее руководство бюро, разрабатывает текущие и плановые задачи работы отдела и проводит анализ. Осуществлять контроль:

- за соблюдением подчиненными сотрудниками правил, инструкций по технике безопасности и производственной санитарии;
- за поддержанием имиджа предприятия на всех этапах осуществления деятельности в сфере продаж.
- за проведением маркетинговых исследований, включая выделение и изучение перспективных рынков сбыта, динамики и специфики спроса на продукцию, а также исследование возможностей и состояния предприятия;
- за изучением общеэкономической конъюнктуры, перспектив развития отрасли, имеющихся рынков сбыта, а также выявление потенциальных рынков;
- за изучением сведений о ценах на различные виды продукции конкурентов, возможностей предприятия (в сопоставлении с данными об основных конкурентов);
- квалификацией сотрудников Бюро.

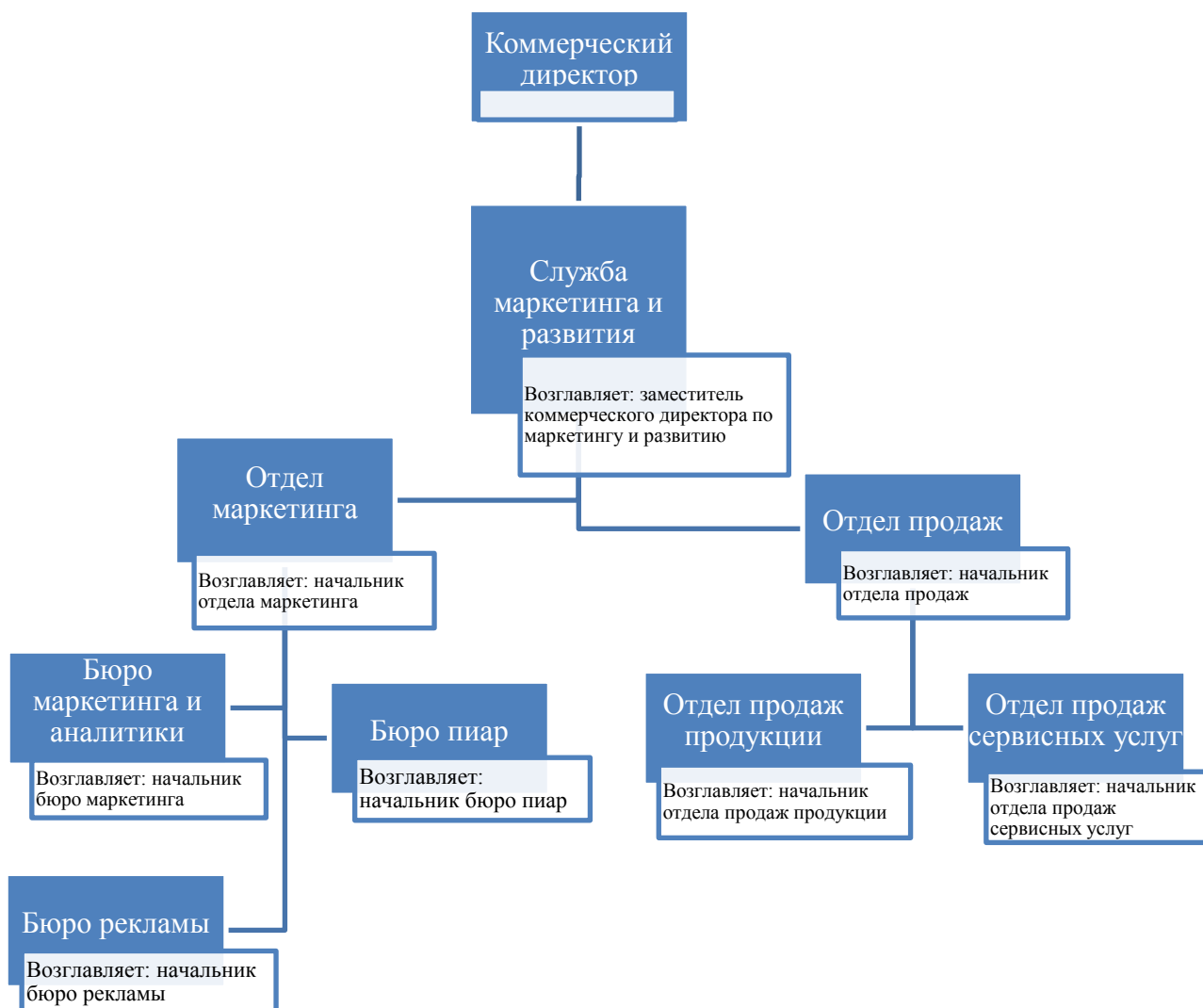


Рисунок 4 — Схема службы маркетинга и развития на предприятие АО СКБ «Турбина»

При выполнении своих должностных обязанностей начальник бюро подчиняется непосредственно начальнику управления.

Специалисты бюро при выполнении своих обязанностей подчиняются непосредственно начальнику бюро. Специалист выполняет текущие задачи бюро поставленные руководителем.

На данный момент маркетинговая стратегия предприятия — это стратегия выхода на рынок с новым продуктом, переходящая в стратегию расширения доли рынка за счет организации серийного производства и разработки модельного ряда продукции.

Задачи службы маркетинга и развития на предприятие АО СКБ «Турбина»:

1. анализ уровня и тенденций спроса, процент обеспеченности потребителей в разных отраслях продукцией Общества, размеров неудовлетворенного спроса, в целом по России и по отраслям (регионам) в отдельности;
2. анализ ценовой, сбытовой, рекламной стратегий и методов стимулирования сбыта, используемых основными конкурентами в целом по России и в конкретных отраслях и регионах, выявление их сильных и слабых сторон;
3. анализ, выявление и прогнозирование тенденций принципиального характера в отраслях и на региональных рынках;
4. определение сегментов рынка для основных групп продукции, их доли и позиций на каждом сегменте рынка;
5. анализ эффективности операций по взаимозачетам и поиск путей оптимизации этих цепочек;
6. анализ рынка основных видов сырья и прогноз возможных тенденций;
7. анализ причин неудовлетворенного спроса на продукцию предприятия и разработка предложений по снижению его размеров;
8. создание и оперативное ведение баз данных «Потребители» и «Конкуренты»:
 - определение точек насыщения сбыта по группам продукции и/или отдельным ее видам;
 - разработка и формирование кратко-, средне- и долгосрочных прогнозов по сбыту продукции по отраслям и регионам и/или сегментам рынка и кварталам;
 - разработка предложений по освоению новых рынков/сегментов рынка и предложений по диверсификации;

- разработка предложений по освоению новых видов продукции, снятию с производства или использованию их в новых сферах, отвечающих запросам новых Потребителей и требованиям вновь открывающихся рынков;
- разработка плана мероприятий по директ-маркетингу и его практическое осуществление, создание и оптимизация сайта компании и продуктов, интернет-продвижение.
- выбор наиболее перспективных регионов с целью создания в них дилерских центров, участие в разработке порядка взаимоотношений с дилерами и в их создании (участие в разработке типового Договора, определяющего порядок взаимоотношений с ними, разработка сопутствующей документации);
- разработка предложений по концепции ценовой стратегии, включая: систему скидок в рамках программ по стимулированию сбыта;
- разработка предложений по основному и альтернативному плану сбыта (на случай непредвиденных обстоятельств, например, сезонных изменения конъюнктуры рынка и др.);
- разработка предложений по концепции стратегии достижения целей сбыта и организационных мер по ее осуществлению. Подробная тактика и стратегия предприятия.
- разработка предложений по созданию/корректировке элементов фирменного стиля, их правильному использованию в оформлении внутренних и внешних помещений предприятия, на выставках и ярмарках, а также во всех используемых средствах рекламы;
- разработка плана мероприятий по рекламе и PR, с использованием наиболее эффективных средств рекламы, оперативный анализ эффективности их проведения и, при необходимости, корректировка;
- разработка предложений по формированию/корректировке положительного имиджа предприятия в сознании Потребителей и единой

- корпоративной культуры, непосредственное участие в их практическом осуществлении с использованием и средств рекламы;
- поиск исполнителей/соисполнителей для проведения работ по маркетингу и рекламе среди сторонних организаций, постановка перед ними задач, оперативный контроль и анализ выполненных ими работ;
 - разработка предложений о порядке информационного взаимодействия, между службой маркетинга и другими структурными подразделениями предприятия;
 - разработка предложений по формированию плана маркетинга на текущий период;
 - разработка предложений по совершенствованию организационной структуры с целью эффективного решения задач в соответствии с принятым планом маркетинга;
 - систематизация, анализ, контроль и оптимизация плана маркетинга.

Служба маркетинга и развития выполняет следующие функции:

- Реализация политики в области качества.
- Разработка плана маркетинга и его реализация.
- Осуществление контроля реализации стратегии и тактики маркетинга и полученных результатов.
- Организация и проведение мероприятий по изучению и анализу общего состояния рынка и его участников, состояния спроса и предложения.
- Сегментирование рынка, определение потребительских предпочтений, оценка емкости и потенциала целевого рынка, а также прогнозирование тенденций его развития.
- Изучение, анализ и прогнозирование (предупреждение, насколько это возможно) деловой активности конкурентов, их долей и позиций на рынке.

- Изучение и анализ внутренних и внешних показателей собственной конкурентоспособности и эффективности хозяйственной деятельности АО СКБ «Турбина»: доли рынка АО СКБ «Турбина» и позиции его предложений на целевых рынках по качеству, ассортименту и цене, качество и количество совершаемых АО СКБ «Турбина» сделок.
- Определение потребностей и оценка возможностей АО СКБ «Турбина», разработка рекомендаций (мер) по обеспечению освоения новых рынков, формирования либо изменения структуры и системы реализации продукции и улучшению комплекса потребительских свойств продукции АО СКБ «Турбина».
- Участие в планировании производства, определении оптимального объема выпуска (дополнительного выпуска) продукции. Выработка рекомендаций по производственной, ассортиментной и ценовой политике АО СКБ «Турбина».
- Разработка долгосрочных и текущих планов АО СКБ «Турбина» в целом и отдельных направлений деятельности АО СКБ «Турбина» (товарных групп), координация деятельности структурных подразделений по их реализации.
- Участие в создании коммерческих проектов и их реализации.
- Участие в организации и проведении мероприятий и акций, направленных на продвижение (следует понимать: реклама и PR, собственные продажи и стимулирование сбыта) и распространение информации о продукции АО СКБ «Турбина», стимулированию сбыта и формированию устойчивого потребительского интереса к продукции АО СКБ «Турбина». Формирование рекламного бюджета.
- Ведение информационной базы данных, полученных и обработанных в ходе проведения маркетинговых исследований и по результатам деятельности службы маркетинга.

- Участие в разработке организационно-распорядительных документов, форм и бланков АО СКБ «Турбина» по вопросам, входящим в компетенцию службы маркетинга.
- Организация работы по взаимодействию АО СКБ «Турбина» с юридическими и физическими лицами по вопросам, входящим в компетенцию службы маркетинга.
- Консультирование и информационное обеспечение руководителей и работников АО СКБ «Турбина» по вопросам, касающимся деятельности службы.

Планирование маркетинговой деятельности на предприятие АО СКБ «Турбина» осуществляется на основании анализа рынка и годового плана предприятия. Годовой маркетинговый план разбивают на квартальный период, выделяя такие пункты как выставочная деятельность, интернет – продвижение, конференции, организация встреч. Каждый пункт прорабатывается детально с расчетом затрат и желаемым результатом.

С учетом того, что служба маркетинга и развития на предприятие существует всего несколько месяцев, то результаты маркетинговой деятельности отсутствуют. Однако разработана система показателей оценки маркетинговой деятельности. Система показателей представлена в таблице Д.18.

На данный момент численность работников службы маркетинга и развития составляет 12 человек. Из них 1 — заместитель коммерческого директора по маркетингу и развитию (руководитель службы), 3 начальника бюро (бюро маркетинга и аналитики, бюро рекламы, бюро пиар), 2 начальника отделов (отдел продаж продукции, отдел продаж сервисных услуг), 3 ведущих специалистов, 3 специалиста. Каждый работник имеет свои должностные инструкции, обладает необходимыми качествами и способностями для занимаемой должности.

Во время анализа работы службы маркетинга и развития была проведена оценка мотивации работников. Для этого использовалась самостоятельно разработанная анкета (ПРИЛОЖЕНИЕ Ж), в анкетирование приняли участие все работники службы маркетинга и развития, в численности 12 человек.

По итогам анкетирования были получены следующие результаты:

1. Возраст респондентов составил от 31 — 45 лет, все ответы были получены от женщин.
2. Респонденты не полностью удовлетворены получаемой заработной платой (46 % специалистов, 53% руководителей бюро).
3. 81% респондентов считают, что мотивация повышает эффективность работы.
4. По мнению респондентов на трудовую активность в большей степени влияет материальное и моральное стимулирование.
5. Работники службы маркетинга и развития удовлетворены наличием необходимой оргтехники, условиями и режимом труда.
6. Самым интересным, на взгляд респондентов, видом мотивации является обучение, доплаты за стаж работы и доплаты за оздоровление.
7. В целом, 53% респондентов удовлетворены своей работой. Однако, 47% респондентов не довольны, что может привести к утечке кадров, а это скажется на работе службы и предприятия в целом.

В ходе исследования был проведен анализ годового отчета предприятия, который показал, что выполнение плана продаж продукции за 2016 год составило 91,5% (против 95% в 2015 году). Невыполнение плана продаж обусловлено переносом сроков поставок ряда изделий в связи с невыполнением потребителями условий договора по оплате продукции. Большую часть реализации составили приоритетные изделия — АПК 40ТМ (60,5%), АЭС- 40 (15%), АП-18Д + АП18ДМ (9,5%), ГТА – 18Р (3, 5%). Структура объемов продаж традиционно не претерпела значительных

изменений, за исключением увеличения доли АПК- 40 ТМ в общем объеме продаж и сокращения доли изделий АЭС-40. В 2016 году достигнуты плановые показатели по рентабельности продаж (темп роста — 85,7%), абсолютный размер прибыли от продаж составил 100,3% от плановой величины. Увеличилась кредитная нагрузка, вследствие чего чистая прибыль предприятия снизилась как в абсолютном выражении, так и в процентном от выручки от реализации относительно величины 2015 года.

2.3.2 Сущность товарной политики компании

Маркетинговая деятельности предприятия включает в себя товарную, ценовую, сбытовую политику, а также политику продвижения товара на рынке. Именно по такой схеме будет изложена политика предприятия: от выбора товара, определения его цены, различных методов сбыта до конечного этапа - продвижения товара, этапа на котором наращивается прибыль предприятия от продажи товара

Основной продукцией предприятия АО СКБ «Турбина» является многофункциональные газотурбинные энергоагрегаты и агрегаты питания, а также оборудование систем наддува дизельных двигателей. Предприятие занимается выпуском оборудования для пневматических систем и производством водогазовых и воздушных теплообменников. Данная продукция выпускается по Гос. Оборон. Заказу, информация о количестве, стоимости и объемах продаж является коммерческой тайной.

С начала 2017 года СКБ «Турбина» реализует ряд проектов по разработке и производству продукции гражданского назначения. Для предприятия данная продукция является новой, поэтому предприятие придерживается товарной стратегии «новый товар на новом рынке». Данная стратегия подразумевает большие затраты на продвижение товара в отношении как потребителей, так и контрагентов. Кроме того, вывод нового товара связан с коммерческими рисками.

На наш взгляд, основными недостатками данной стратегии является то, что сам товар является новым на рынке и само предприятие неизвестно на данном рынке, неясно как рынок воспримет данный товар. Преимуществом данной стратегии можно выделить то, что конкуренты не обладают конкурентоспособными аналогами и не способны противопоставить эффективную товарную стратегию. Предприятие сможет занять большую долю рынка, обеспечить себя портфелем заказов и получать высокую прибыль.

Предприятие планирует выпуск такой продукции, как МГТУ — 100 и АПН — 18. Энергоустановка МГТУ 100 — это газотурбинный энергоагрегат мощностью 100 кВт, работающая на природном газе, и оснащённая устройством тепловой регенерации выпускных газов, данная продукция не имеет аналогов на отечественном рынке. АПН 18 — это микротурбинный энергоагрегат мощностью 18 кВт, предназначенных для использования на предприятиях нефтегазовой отрасли и для нужд МЧС, так же не имеющий аналогов на рынке России. Стоимость продукции планируется от 5 до 8 млн. руб (в зависимости от комплектации и мощности).

Рыночные возможности и конкуренцию предприятия можно описать так: в настоящее время на отечественном рынке микротурбинных энергоустановок представлен единственный производитель — компания Capstone из США, осуществляющая деятельность через дилера — компанию ООО «БПЦ Инжиниринг». Товарами-заменителями микротурбинных энергоустановок в сфере организации автономного энергоснабжения являются также газопоршневые установки производства Cummins, GE и др (описание конкурентов дано в пункте 2.2.2 настоящей выпускной квалификационной работы) .

В связи с ростом цен на продукцию зарубежных производителей, вызванным нестабильностью курса рубля, а также принятой страной политикой импортозамещения для АО СКБ «Турбина» открываются возможности выхода на рынок микротурбинных энергоустановок гражданского назначения.

Продукция АО СКБ «Турбина» имеет большой потенциал применения в нефтегазовой отрасли, сельском хозяйстве, пищевой промышленности, медицине и строительстве.

АО СКБ «Турбина» является клиентоориентированным предприятием и стремится не только удовлетворить потребности заказчика в продукции, но и сделать эксплуатацию своей продукции максимально удобной. Для этого осуществляется полный комплекс работ по сервисному обслуживанию. Главным принципом работ по сервисному обслуживанию является качественное и быстрое обслуживание заказчика.

Основным назначением сервисного обслуживания, является гарантийное и послегарантийное обслуживание и ремонт, которое включает в себя регламентное обслуживание, устранение неисправностей и ремонт агрегатов, замена поврежденных и вышедших из строя деталей, узлов, включая полную замену агрегатов. Благодаря высокому качеству выпускаемой АО СКБ «Турбина» продукции гарантийный срок может достигать 10 лет.

Обслуживание осуществляется как по месту нахождения продукции в местах эксплуатации, в случае невозможности устранения неисправностей в местах эксплуатации — на территории АО СКБ «Турбина». При этом для изделий находящихся на гарантии в случае выхода из строя по вине предприятия-изготовителя все расходы по восстановлению берет на себя АО СКБ «Турбина».

Для бесперебойного сервисного обслуживания продукции, поставленной на экспорт, формируются специальные ремонтные фонды — ЗИП'ы (запасные части и приспособления), которые состоят как из отдельных узлов и деталей, так и из агрегатов полностью.

Выезд специалистов АО СКБ «Турбина» к месту обслуживания осуществляется в предельно сжатые сроки с момента поступления заявок или рекламаций от заказчика. Опыт некоторых сотрудников в данной области составляет 20 и более лет.

По желанию заказчика возможна замена ремонтируемых узлов и агрегатов собственными силами. Для этого на АО СКБ «Турбина» разрабатываются детализированные каталоги запасных частей и руководства по ремонту. Возможна организация обучения специалистов Заказчика правилам эксплуатации и ремонта.

По желанию заказчика возможно создание в местах эксплуатации специального стендового оборудования для проведения приемочных испытаний после осуществления ремонта собственными силами Заказчика.

Основная и вспомогательная продукция является уникальной и не имеющей аналогов в России и ближнем зарубежье, она хорошо зарекомендовала себя на рынке, на нее существует постоянный спрос. Однако предприятие ведет разработки новой продукции, которая не известна на рынке, поэтому необходимо грамотно составить программу продвижения продукции, и направить максимум усилий на ее реализацию. Продукция предприятия может занять лидирующее положение в стране, а само предприятие быть успешным партнером для государства и города в период импортозамещения.

2.3.3. Анализ ценовой и сбытовой политики компании

По результатам анализа рынка, в соответствии со стратегией предприятия по каждому продукту ежегодно определяется стратегия ценообразования.

Стратегия ценообразования формируется на основе одного из классических вариантов: выживание, максимизация текущей прибыли по продукту, максимизация доли рынка, «снятие сливок», лидерство по соотношению «цена/качество», частичное покрытие расходов.

При разработке стратегии ценообразования проводится оценка уровня спроса и конкуренции на рынке, определяется воспринимаемая ценность продукта, на основе чего готовятся предложения по дальнейшему развитию продуктов.

Ежегодно формируется скидочная программа по каждому из продуктов, включающая следующие типы скидок:

- скидка за предоплату (при оплате по контракту в полном объеме в срок менее 1-3 месяцев от дня заключения договора);
- скидка за объем заказа (при заказе нескольких энергоустановок разово или в течение всего времени сотрудничества);
- скидка за длительный срок поставки (при поставке более чем через 9 месяцев от дня заключения договора и внесения первой доли оплаты);
- скидка на продукт при заказе расширенной гарантии или заключении договора на сервисное обслуживание;
- скидки для партнеров – «пэкиджеров»;
- скидки при приобретении установок большей мощности (установка 200 кВт для клиента дешевле, чем 2 по 100 кВт, или 3 по 60 кВт; у производителя нет необходимости организовывать работу БКЭС).

Формирование цены продуктов различной мощности одного модельного ряда ведется от установленной цены 1 кВт мощности. Текущая цена продукта формируется ежеквартально с использованием методов:

1. «Издержки+надбавка»

Сумма полных издержек для расчета цены складывается из постоянных (накладных) затрат и переменных затрат, включающих затраты на труд, материалы и комплектующие. Постоянные издержки состоят из двух компонентов: накладных издержек завода (общехозяйственные и общепроизводственные расходы), расходов на маркетинг, продвижение и организацию продаж (рекламные мероприятия, содержание отдела продаж, представительские расходы и т.п.). На этапе вывода продукта на рынок доля накладных расходов в себестоимости продукции гражданского назначения минимизируется за счет перераспределения общепроизводственных и общехозяйственных расходов в пользу успешных продуктов военного назначения.

Надбавка устанавливается таким образом, чтобы полученная цена соответствовала рыночному уровню.

2. Метод расчета от целевой нормы прибыли

Задается целевое значение рентабельности инвестиций (ROI), в соответствии с ним, по формуле рассчитывается необходимая цена, обеспечивающая целевую прибыль.

Полученная цена продажи сравнивается с рыночным уровнем, достигается ее соответствие рынку. Также в рамках метода проводится работа по снижению себестоимости:

- Определяется цена продажи (в соответствии с рыночным уровнем);
- Определяется целевая прибыль на единицу продукции;
- Определяется целевая себестоимость;
- Анализируются составляющие себестоимости, разрабатываются варианты их сокращения.

В случае существенных изменений курсов валют, высокого темпа инфляции, изменения цен ключевых поставщиков проводится оперативный пересмотр текущих цен на продукты. В договор поставки включается пункт о скользящей цене поставки, которая может быть скорректирована при существенных колебаниях курса доллара и евро, высоком темпе инфляции.

В случае, если отдел маркетинга получает информацию об изменении цен основным конкурентом, по следующей схеме (рисунок 5) проводится анализ причин данного изменения и разработка предложений по реагированию.

Цена услуг сервиса и ремонта формируется аналогичным продукту образом с использованием методов «издержки+надбавка» и расчет от целевой нормы прибыли.

Ежеквартально отделом маркетинга проводится анализ эффективности действующей системы цен и скидок. Определяются количество покупателей, получивших скидку, размер предоставленных скидок, фактическая цена продажи продукта. По результатам анализа выносятся предложения по корректировке цен и системы скидок.

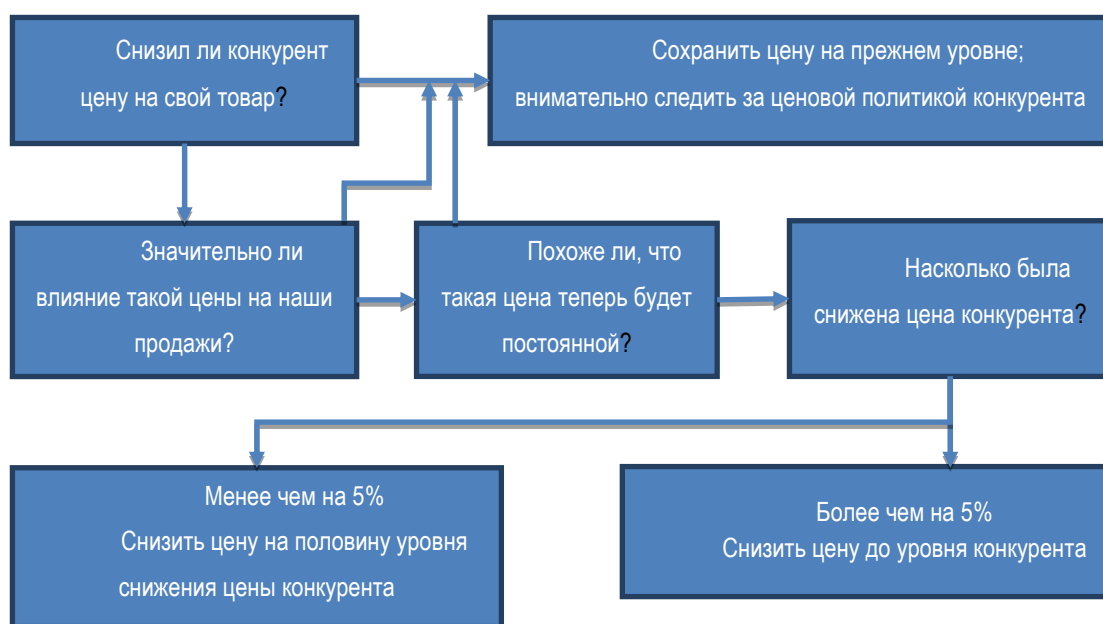


Рисунок 5 — Схема анализа причин изменения цены

Сбыт продукции осуществляться как напрямую предприятием, так и через партнерскую сеть (для гражданской продукции). Продукцию военного назначения предприятие продает напрямую государству.

2.3.4 Анализ коммуникационной политики компании

Общая программа маркетинговой коммуникации предприятия, называется комплексом продвижения, представляет собой специфическое сочетание средств рекламы, личной продажи, стимулирование сбыта и связей с общественностью.

Все эти инструменты предприятие использует для достижения рекламных и маркетинговых целей.

На предприятии АО СКБ «Турбина» в качестве комплекса продвижения используют преимущественно три его инструмента это — реклама, стимулирование сбыта и связи с общественностью. Данную деятельность на предприятие осуществляет бюро пиар и бюро рекламы.

На АО СКБ «Турбина» при формировании рекламного бюджета придерживаются метода по возможностям или его еще называют «остаточный

метод», предполагает выделение определенной предельной суммы, которую предприятие может позволить себе потратить (распределение по остаточному принципу). В результате величина бюджета остается из года в год заранее неопределенной, что затрудняет перспективное планирование в рекламной деятельности. Так же недостатком данного метода является то, что он не ориентируется на цели рекламной компании. Бюджет формируется годовой, исходя из плана выставочных мероприятий и общего плана предприятия. В состав бюджета включаются расходы на исследования (в среднем около 15% общих расходов), на стимулирование сбыта (в среднем около 50%), на рекламу (около 20%) и связи с общественностью (около 15%).

При выборе средств распространения рекламы специалисты отдела маркетинга и развития учитывают то, что целевой аудиторией являются фирмы заинтересованные в покупке газотурбинных установок. Поэтому используют рекламу в газетах и специальных журналах (журнал «Газотурбинные технологии»), а для постоянных клиентов предприятие рассылает прайс-листы, которые содержат информацию о товарной номенклатуре производимой продукции и ценах на нее. Немаловажным фактором является достаточно не высокая стоимость такого средства распространения рекламы.

Важную роль в деятельности предприятия играет такой вид коммуникаций, как связи с общественностью. Под общественностью предприятия понимаются официальные органы, инвесторы и акционеры, покупатели и партнеры, СМИ и собственные работники. На предприятие АО СКБ «Турбина» связи с общественностью получили широкое применение. Сформировано отдельное бюро пиар и связей с общественностью. На первый план ставятся стратегические, а не тактические цели. В прошлом году предприятие осуществило ребрендинг. Кардинально изменило логотип организации, осуществило ремонт и улучшение внешней и внутренней территории завода, добавив элементы нового фирменного стиля. На наш взгляд, данные меры помогут предприятию привлечь новых

клиентов, сделать его узнаваемым и популярным с новой выпускаемой продукцией на новом для себя рынке.

Предприятие пытается создать благоприятный имидж, репутацию и обеспечивает это в ходе реализации мероприятий по формированию организационной культуры и целевых мероприятий. В качестве последних используются встречи, юбилеи, финансирование общественно полезных мероприятий. На АО СКБ «Турбина» разрабатываются соответствующие программы по связям с персоналом. Такая программа на предприятии содействует созданию коллектива, работающего как единая команда. В качестве мероприятий по работе с персоналом используют внутренние публикации, корпоративные развлечения, организации праздников и поздравления. Также проводят корпоративные мероприятия АО СКБ «Турбина»:

- творческие конкурсы для детей и взрослых;
- день открытых дверей для детей сотрудников предприятия;
- доска почета.

На сегодняшний день проведение клиенто-ориентированной политики на предприятии становится делом всего предприятия, а не только отделов маркетинга и развития. Поскольку удовлетворенные клиенты рекомендуют предприятие, когда к ним обращаются за советом.

Такая политика реализуется через:

- следование букве заключенных деловых соглашений;
- обеспечение добросовестного выполнения заказов;
- рассматриваются жалобы и претензии клиентов.

Стимулирование сбыта включает в себя широкий спектр средств, призванных вызвать более быструю или более сильную ответную реакцию со стороны рынка.

Предприятие АО СКБ «Турбина» применяет стимулирование потребителей, которое включает в себя демонстрации продукции, распространение рекламных сувениров. Рекламные сувениры делаются на заказ, специально для поощрения

постоянных клиентов или завоевания новых. В качестве рекламных сувениров используют: ручки, фирменные пакеты, ежедневники, часы и др

Для поддержания деловых контактов, привлечение и приобретение постоянных клиентов применяются скидки, выставки, а также участие в специализированных мероприятиях.

Ежегодно формируется скидочная программа по каждому из продуктов, включающая следующие типы скидок:

- скидка за предоплату (при оплате по контракту в полном объеме в срок менее 1-3 месяцев от дня заключения договора);
- скидка за объем заказа (при заказе нескольких энергоустановок разово или в течение всего времени сотрудничества);
- скидка за длительный срок поставки (при поставке более чем через 9 месяцев от дня заключения договора и внесения первой доли оплаты);
- скидка на продукт при заказе расширенной гарантии или заключении договора на сервисное обслуживание;
- скидки для партнеров – «пэкиджеров»;
- скидки при приобретении установок большей мощности (установка 200 кВт для клиента дешевле, чем 2 по 100 кВт, или 3 по 60 кВт; у производителя нет необходимости организовывать работу БКЭС).

Ежеквартально отделом маркетинга проводится анализ эффективности действующей системы цен и скидок. Определяются количество покупателей, получивших скидку, размер предоставленных скидок, фактическая цена продажи продукта. По результатам анализа выносятся предложения по корректировке цен и системы скидок

Предприятие АО СКБ «Турбина» является постоянным участником, следующих выставок и мероприятий:

- «Уральская промышленная неделя»;
- «Инновационные технологии на службе ОПК»;
- «Международный Форум двигателестроения»;

- «Газ. Нефть. Технологии»;
- «Иннопром»;
- «Армия»;
- «Импортозамещение».

По итогам выставок и специализированных мероприятий предприятие приобретает новых партнеров и клиентов, а также повышает свой имидж и узнаваемость бренда в России и мире. Выставки дают возможность предприятию демонстрировать свои товары, установить новые деловые контакты, пообщаться с потребителями, найти новых клиентов.

В промышленной отрасли наиболее эффективными средствами продвижения являются личные продажи, специализированные выставки и пиар. Однако малое внимание уделяется интернет - продвижению, так и на предприятии АО СКБ «Турбина» отсутствует современный и стильный сайт, с постоянно обновляемой информацией и новостями о деятельности компании. На наш взгляд, предприятию стоит уделить внимание разработке официального сайта, так как выход на новый рынок привлечет клиентов, которым необходимо удостовериться в имидже и статусе компании, а сайт в этом сможет помочь.

Выводы по разделу два

АО СКБ «Турбина» является специализированным и единственным в РФ и ближнем зарубежье разработчиком и производителем малогабаритных газотурбинных двигателей (ГТД) и многофункциональных газотурбинных энергоагрегатов (ГТА) мощностью до 45 кВт.

Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру. Во главе предприятия стоит генеральный директор, выполняющий функции единоличного исполнительного органа. В подчинении генерального директора находятся заместители генерального директора и директора по направлениям, отвечающие каждый за свой функциональный блок. Преимуществом данной

структуры является то, что каждый отдел имеет определенный и закрепленный за ним блок функции, что гарантирует четкую работу. Недостатком данной структуры является то, что при не грамотной разработке координации между службами может произойти сбой работы предприятия.

Если говорить в целом о финансовом состоянии АО СКБ «Турбина», то компания финансово не устойчива и достаточно не грамотно использует капитал и коэффициентный анализ показал слабые места. В частности, наблюдается рост зависимости предприятия от внешних источников финансирования, что в дальнейшем может привести к затруднениям.

Анализ внешней среды предприятия показал, что предприятие сильно зависит от устойчивости политической власти и существующего правительства. На данный момент предприятие по гражданской продукции имеет одного конкурента. Рынок компании является перспективным. Новая продукция предприятия обладает рядом конкурентных преимуществ, поэтому успешно разработанная программа продвижения привлечет покупателей.

С целью ведения эффективной маркетинговой деятельности на предприятие АО СКБ «Турбина» в январе 2017 года организована служба маркетинга и развития. На данный момент численность работников службы маркетинга и развития составляет 12 человек. Из них 1 — заместитель коммерческого директора по маркетингу и развитию (руководитель службы), 3 начальника бюро (бюро маркетинга и аналитики, бюро рекламы, бюро пиар), 2 начальника отделов (отдел продаж продукции, отдел продаж сервисных услуг), 3 ведущих специалистов, 3 специалиста. Каждый работник имеет свои должностные инструкции, обладает необходимыми качествами и способностями для занимаемой должности. Анализ мотивации сотрудников показал, что она снижена, ряд сотрудников не довольны работой.

Анализ товарной политики показал, что предприятие постоянно пополняет ассортимент выпускаемой продукции, либо расширяет модельный ряд. На данный момент предприятие занимается разработкой гражданской продукции до этого

времени никогда не выпускавшейся. Продукция обладает рядом преимуществ по сравнению с прямыми конкурентами. Сбыт продукции осуществляется как напрямую предприятием, так и через партнерскую сеть (для гражданской продукции). Продукцию военного назначения предприятие продает напрямую государству.

Анализ коммуникационной политики показал, что малое внимание уделяется интернет - продвижению, так и на предприятие АО СКБ «Турбина» отсутствует современный и стильный сайт, с постоянно обновляемой информацией и новостями о деятельности компании. На наш взгляд, предприятию стоит уделить внимание разработке официального сайта, так как выход на новый рынок привлечет клиентов, которым необходимо удостовериться в имидже и статусе компании, а сайт в этом сможет помочь.

3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АО СКБ «ТУРБИНА»

3.1 Предложения по управлению маркетинговой деятельностью АО СКБ «Турбина»

При анализе работы службы маркетинга и развития была выявлена не достаточная удовлетворенность сотрудников их работой, была выявлена пониженная мотивация персонала. Поэтому, одним из *первых предложений является разработка программы мотивации для сотрудников службы маркетинга и развития.*

Эффективность управления персоналом службы маркетинга в значительной мере зависит от способностей руководителя мотивировать их работу. Мотивация подразумевает воздействие на взгляды подчиненных относительно своей работы, действий начальства, политики предприятия в целом таким образом, чтобы они неустанно работали на достижение целей компании[32].

Главная проблема на любом предприятии сегодня - это нехватка квалифицированных специалистов по маркетингу, также ощущается нехватка специалистов по продажам. Вследствие этого предприятию приходится заниматься практически непрерывным поиском персонала. И дело не только в недостаточной квалификации человека - каждый руководитель старается найти именно инициативных людей. Также важно удержать и настроить на качественную работу персонал.

Основной фактор мотивации, применяемый в отношении специалистов службы маркетинга - материальная мотивация, в основном при помощи заработной платы. Главное здесь то, чтобы сотрудник, во-первых, знал, за что он получает деньги и, во-вторых, чтобы у него была реальная возможность эти деньги заработать.

Далее представим таблицу 19 со структурой отдела по образованию, стажу работы и заработной плате сотрудников.

Таблица 19— Структура службы маркетинга и развития по образованию, стажу и заработной плате сотрудников.

Должность	Образование	Стаж работы на предприятие АО СКБ «Турбина»	Общий стаж по направлению	Заработная плата
Заместитель коммерческого директора по маркетингу и развитию	Высшее, специальность: маркетинг	4 года	8 лет	Заработная плата состоит из окладной части и премиальной. Премияльная часть зависит от стажа работы на предприятии, от коэффициента выполнения оперативного плана предприятия в целом и от отгрузки готовой продукции. Также существуют надбавки и доплаты (за работу в выходные, праздничные дни и др);
Начальник бюро маркетинга	Высшее профильное	3 года	5 лет	
Начальник бюро рекламы	Высшее профильное	1 год	4 года	
Начальник бюро пиар	Высшее профильное	5 лет	12 лет	
Начальник отдела продаж продукции	Высшее, специальность: экономист	6 месяцев	10 лет	
Начальник отдела продаж сервисных услуг	Высшее, специальность: менеджер	1 год	7 лет	
Ведущий специалист по маркетингу	Высшее профильное	3 года	8 лет	
Ведущий специалист по рекламе	Высшее, специальность: Пиар и связи с общественностью	2 года	9 лет	
Ведущий специалист по пиар	Высшее профильное	2 года	6 лет	
Специалист по маркетингу	Высшее профильное	1 год	3 года	
Специалист отдела продаж продукции	Высшее, специальность: менеджер	4 года	1 год	
Специалист отдела продаж сервисных услуг	Высшее, специальность: экономист	6 лет	1 год	
Количество сотрудников службы маркетинга и развития на данный момент: 12 человек				
Планируемое количество сотрудников: 18 человек				
С момента организации службы маркетинга и развития увольнений не было, все сотрудники соответствуют должностным требованиям и квалифицированно выполняют свои обязанности				

В таблице 20 представлена существующая система премий на АО СКБ «Турбина».

Таблица 20— Система материальной мотивации сотрудников АО СКБ «Турбина»

Наименование выплаты	Процент	Примечание
Существующие доплаты на предприятие АО СКБ «Турбина»		
За сверхурочную работу	за первые 2 часа – 150% часовой ставки; – за последующие часы сверхурочной работы – 200 % часовой ставки	доплата не производится работникам с ненормированным рабочим днем
За работу в выходные и праздничные дни	100 % часовой ставки (если работа в выходной или праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени) – 200% процентов часовой ставки (если работа в выходной или праздничный день производилась сверх месячной нормы рабочего времени)	Для работников с повременной системой оплаты труда
За выполнение обязанностей временно отсутствующего сотрудника	50 % оклада по основной работе	Доплата выплачивается на протяжении периода совмещения
Существующие премии предприятия АО СКБ «Турбина»		
За стаж работы в компании	От полугода до года — 5% от оклада От года до трёх лет — 9% от оклада От трех лет и свыше — 12% от оклада	Процент премии устанавливается приказом директора компании
Квартальные премии	От 10% до 50% оклада	В зависимости от достигнутых показателей по методике, утвержденной в компании
Годовые премии	100% от оклада	Не выплачиваются работникам, имеющим прогулы или дисциплинарные взыскания.

Окончание таблицы 20

Единовременные премии к праздникам	Устанавливаются фиксированной суммой	в	Согласно распоряжению директора
------------------------------------	--------------------------------------	---	---------------------------------

Проанализировав форму оплаты труда сотрудников можно сделать вывод, что данная система не удовлетворяет их потребностям, так же эта система не прозрачна, сотрудник не знает, за что получает премию. На наш взгляд, не правильно использовать коэффициент выполнения оперативного плана распространяющегося на все предприятие, так как этот коэффициент зависит от многих факторов, а его обобщение ведет к недооценке работников и службы в целом. Также не эффективно использовать коэффициент отгрузки готовой продукции, так как нет прямой зависимости между службой маркетинга и отгрузкой готовой продукции. Преимуществом данной системы оплаты труда является фиксированный оклад, премия за стаж и доплаты. Поэтому предлагается разработать систему оплаты труда, сохранив фиксированный оклад, премию (за стаж, квартальную, годовую, единовременную от компании) и доплаты. Мы предлагаем добавить к премиальной части оценку работников отдела маркетинга и работы отдела в целом (по системе KPI)

В должностной инструкции специалиста по маркетингу предусматривается, что в его обязанности входит «Осуществлять сбор информации и подготавливать аналитические отчеты для целей планирования», «организовывать и проводить самостоятельно маркетинговые исследования», «готовить предложения по выбору и изменению направлений развития продуктового ассортимента, производственно-хозяйственной и предпринимательской деятельности», «привлечение новых клиентов, а также «проводить сопоставление запланированных продаж с полученными результатами по объему, выручке, прибыли и территории реализации, выявлять отклонения и изменения конъюнктуры рынка».

Исходя из этого, основными зонами ответственности специалиста по маркетингу является подготовка отчетов, предусмотренных системой маркетинга предприятия, а также предоставление руководителям подразделений компании информации, которая необходима им для принятия управленческих решений. Разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности предприятия и продукции компании. А также расчет и анализ полученных результатов деятельности компании.

Соответственно, задача разработки КРІ – разработать показатели оценивающие результаты работы специалистов отдела маркетинга по следующим показателям:

- Своевременность и полнота предоставляемых на регулярной основе отчетов.
- Предоставление в согласованные сроки исследований и справок по интересующей руководителей отделов тематике.
- Разработка предложений по совершенствованию компании.
- Число привлеченных клиентов.
- Число полученных отзывов о компании.
- Отсутствие замечаний к выполненным работам.

Собственно, этими показателями результат работы специалиста отдела маркетинга и определяется.

Исходя и сказанного выше, предлагается следующая система показателей для специалистов отдела маркетинга на АО СКБ «Турбина» (таблица 21).

Таблица 21 — Предлагаемая система оплаты труда

п/п	Показатель	КРІ (% сумма, коэффициент, количество и пр.)	Цель показателя	Расчетная формула	Примечание
-----	------------	--	--------------------	----------------------	------------

Продолжение таблицы 21

1	Подготовка регулярных отчетов, предусмотренная системой маркетинга	% утвержденных отчетов к общему числу отчетов	Обеспечить регулярное предоставление отчетности по плану предоставления отчетов	К-во регулярных отчетов подготовленных в срок/ Общее к-во подготовленных регулярных отчетов	При выполнении критерия, премия составит 8% от оклада
2	Оперативность предоставления отчетов по запросам	% отчетов, выполненных по запросу к общему числу отчетов по запросу ВЕС – 45%	Обеспечить оперативное предоставление отчетов по запросу руководителей	К-во отчетов, подготовленных в срок по запросу / Общее к-во подготовленных отчетов по запросу(в рамках норматива по времени подготовки отчета)	При выполнении данного критерия, премия составит 5 % от оклада
3	Число привлеченных новых покупателей продукции	Зафиксирован прирост новых клиентов не менее 10%	Мотивировать сотрудников активно и качественно реализовывать программу продвижения	Фактическое *100 /план	Критерий рассчитывается на весь отдел. При выполнении показателя премия составит 6% от оклада сотрудника
4	Число полученных положительных отзывов о компании	Рост количества положительных рекомендаций (качественный показатель)	Повышать качество работы предприятия, формировать лояльность	—	Критерий рассчитывается на весь отдел. При получении положительных отзывов премия для каждого сотрудника отдела составит 1000 руб

Окончание таблицы 21

5	Предложения по совершенствованию деятельности компании	Качественный показатель	Мотивировать сотрудников к модернизации компании / продукции	—	Премия выплачивается за качественно обоснованное предложение, с расчетом эффективности от внедрения на предприятие (решение о премировании принимается после оценки комиссией). Размер премии составляет сумму двойного оклада
6	Отсутствие замечаний к работе	Качественный показатель	Качественное выполнение своих должностных обязанностей	—	В конце месяца начальник отдела анализирует работу своих сотрудников, заполняя бланк с критериями: ошибки в отчете (отсутствие/наличие); жалобы на работу сотрудника (наличие/отсутствие); опоздания/ неявка на собрания. При отсутствии данных замечаний, премия составляет 5% от оклада.

Для объективного контроля результатов необходимо внедрить систему постановки задач, которая позволит при необходимости вывести список поставленных сотруднику задач. Для каждой задачи автоматически регистрировалась дата постановки задачи, согласованный срок выполнения, наличие замечаний и т.д.

Данная система мотивации подходит для поощрения рядовых сотрудников отдела маркетинга.

Для начальников службы предлагается сохранить оклад, премию (за стаж, квартальную, годовую, единовременную от компании) и доплаты. А также добавить премию за исполнение отделом бренд – плана в размере 10% от оклада, премия за экономию маркетингового бюджета (квартальная премия) в размере 10% от оклада.

Помимо материальной системы мотивации персонала службы маркетинга необходимо использовать и нематериальные факторы мотивации. Например:

- возможность обучения;
- профессиональные соревнования.

Рассмотрим подробнее систему обучения, которую возможно внедрить на АО СКБ «Турбина». Предполагается 3 вида обучения:

- внутрифирменное обучение по специальности - например, его может проводить начальник отдела маркетинга для своих специалистов;
- внешнее обучение - в основном для руководителей (например, тренинги по менеджменту);
- обучение с привлечением партнеров по бизнесу.

Также необходимо для сотрудников рассмотреть возможность получения высшего или второго высшего образования с помощью компании - если специализация связана с профилем деятельности человека, то АО СКБ «Турбина» могло бы оплатить до 50% стоимости обучения.

Что касается проведения профессиональных соревнований, то можно каждый год выбирать Лучших работников компании. Конкурс может проводиться не только в рамках подразделений, а также между всеми сотрудниками компании. Каждый отдел может выдвинуть свои кандидатуры, а комиссия выберет лучших сотрудников. В идеале их должно быть от 7 до 10 человек. Критерии отбора победителя - результативность, качество работы и инициативность в отношении к делу (в процессе работы нередко случаются простои и заминки. И тут у сотрудника есть два варианта - он может отнестись безучастно и ждать, что же произойдет дальше, либо взять инициативу в свои руки и найти средства, чтобы

быстро и качественно закончить работу: сделать нужные звонки, о чем-то договориться). Награда - денежная премия, грамота предприятия и ценный подарок.

Кроме того, можно ввести звание «Лучшее подразделение компании» - где будет оцениваться годовой вклад (по таким критериям, как финансовые показатели, объем и качество работ, отношение к клиентам) каждого подразделения в работу компании и определяться подразделение-победитель.

Обязательное условие мотивации персонала службы маркетинга - возможность карьерного роста. Присвоение определенной категории должно происходить по итогам аттестации. С повышением категории повышается окладная часть заработной платы сотрудника и важность выполняемой им работы. Как следствие - возрастает мотивация.

Кроме того необходимо закрепить систему мотивации документально. Лучше всего в положении о заработной плате. В этом документе необходимо подробно описано, из чего строится заработная плата для каждой должности и от чего она зависит.

Рекомендуется пересматривать программы мотивации хотя бы раз в год или в два. При этом необязательно вносить какие-то кардинальные изменения, лучше просто провести «подстройку» мотивации под нужды АО СКБ «Турбина» и под результаты его деятельности.

Данными нововведениями возможно решить производственные проблемы - например, возможность управления затратами. Пересмотр системы мотивации лучше проводить весной - сначала предприятие получит и проанализирует результаты годовой деятельности всего предприятия, выявит проблемы и в соответствии с полученной информацией имеем возможность пересмотреть систему мотивации.

Данная система мотивации персонала отдела маркетинга позволит замотивировать на полноценную и качественную работу, как рядовых сотрудников, так и руководителя данного подразделения.

Исходя из анализа положительных и отрицательных сторон использования системы мотивации персонала отдела маркетинга, можно сформулировать следующие предложения:

1) не следует игнорировать инициативных работников, желающих принять участие в деятельности предприятия. Искоренить, раз и навсегда, мнение: «инициатива наказуема». Необходимо выделять инициативных работников из остального персонала и стимулировать развитие их профессионализма, как материально, так и морально. Чем больше будет таких работников, тем выше будет эффективность производства;

2) квалификация работников - важнейший актив фирмы и один из главных факторов достижения целей.

Такой подход стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширение диапазона его способностей.

Работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми. Даже процесс контроля качества работы значительно повышает целостность.

При анализе товарной политики было выявлено, что предприятие на данный момент нуждается в разработке программы продвижения новой продукции МГТУ – 100 и АПН – 18. Для решения данной проблемы был разработан план маркетинга.

Основной маркетинговой целью маркетинговой деятельности предприятия является успешный выход на рынок автономных энергоустановок. В результате ожидается, что компанией будет занято не менее 15% рынка автономных энергоустановок мощностью до 1 МВт и не менее 45% рынка микротурбинных энергоустановок. Продажи будут осуществляться в целевые регионы Уральского,

Сибирского, Дальневосточного федеральных округов. Также не менее 10% от общей выручки составят экспортные продажи.

Компанией сейчас ставятся цели по достижению высокого уровня клиентской лояльности за счет обеспечения высокого качества поставляемой продукции и эффективного и своевременного проведения сервисных мероприятий.

Необходимым является также создание узнаваемого бренда, вызывающего доверие у потребителей.

АО СКБ «Турбина» в 2018 г. планирует произвести 20 микротурбинных энергоустановок. К 2018 г. объем рынка микротурбинных установок по прогнозу составит 25,7 МВт, АО СКБ «Турбина» сможет занять 16% рынка микротурбинных установок.

К 2023 г. АО СКБ «Турбина» планирует выйти на полную загрузку производства, годовой объем продаж составит 200 установок модельного ряда МГТУ суммарной мощностью 23 МВт. Прогнозируемый объем рынка микротурбинных установок – 49,5 МВт, то есть ожидаемая доля рынка АО СКБ «Турбина» – более 45% рынка.

Более подробная информация представлена на рисунке 6:



Рисунок 6 — Прогноз доли АО СКБ «Турбина» на рынке микротурбинных энергоустановок в 2017 — 2023 гг.

Рынок имеет высокую потенциальную емкость, таким образом, расширение доли рынка предприятия будет вестись как за счет «отвоевания» доли рынка у конкурентов, так и за счет расширения круга потенциальных клиентов из различных отраслей экономики.

Для формирования маркетинговой стратегии и стратегии позиционирования нового модельного ряда продукции воспользуемся методом «маркетинг-микс». В таблице ниже приведены сведения о стратегических целях и тактике по каждому из компонентов маркетингового комплекса (Рисунок 7):



Рисунок 7 — Маркетинг– микс

Теперь более подробно рассмотрим каждый элемент комплекса.

1. Продукт

Стратегия: внедрение отраслевых решений с использованием систем когенерации, обеспечение высокого уровня качества продукции.

Тактика: техническая разработка и комплектация отраслевых решений, совершенствование используемых технологий, сертификация продукции.

АО СКБ «Турбина» планирует создание модельного ряда микротурбинных энергоустановок мощностью 60 кВт, 100 кВт, 200 кВт способных работать на газообразном топливе (природный газ, попутный нефтяной газ). Базовой моделью линейки станет микротурбина мощностью 100кВт – МГТУ-100.

Микрогазотурбинная энергоустановка МГТУ-100 обладает высокими техническими показателями (электрический КПД 25%), возможностью модульной компоновки в энергоблоки, высоким межсервисным интервалом. Выполнена по безредукторной схеме, что позволяет обеспечить низкий уровень шума. Использование данных установок открывает возможность эффективно решать задачи автономного производства электрической энергии, резервирования энергоснабжения, снижения нагрузки на централизованную электросеть, дает дополнительные мощности, что существенно увеличивает оперативность производственных процессов в объекте внедрения. МГТУ-100 обладает возможностью трансформации в когенерационную установку, что позволяет решать комплексные задачи электро- и теплоснабжения нефтяных и газовых месторождений, объектов производственной инфраструктуры и т.д. Конструктивные особенности микротурбинных энергоустановок производства АО СКБ «Турбина» дают возможность использования в качестве топлива попутного нефтяного газа, что резко повышает экологичность процесса добычи, позволяет отказаться от факельных систем утилизации, дает возможность использования электрической энергии для собственных нужд.

Преимущества технологий продукта

В сфере энергетики в последние годы все заметнее становится тенденция к децентрализации производства электроэнергии и тепла, все большим спросом

пользуются компактные и надежные автономные энергоустановки. Они могут работать на различных видах топлива (газообразное, жидкое, твердое), базироваться на различных технологиях (турбинные, поршневые и т.п.). Каждый из типов генерирующих систем имеет свои преимущества и недостатки, обуславливающие сферу их применения.

АО СКБ «Турбина» планирует организовать производство газовых микротурбин мощностью 60 кВт, 100 кВт, 200 кВт. Газовые микротурбины являются новейшим типом турбин, работают на природном газе, оснащены устройством тепловой регенерации выпускных газов, что позволяет достичь показателя КПД при производстве электричества на уровне 23-39%, при производстве электричества и тепла – 65-90%, соотношение производимой электрической энергии к тепловой в режиме когенерации – примерно 1:2. Микротурбины также могут работать в режиме тригенерации, вырабатывая электроэнергию, тепло и холод для технологических нужд.

Микротурбины эффективно используются в условиях низких температур (районы Крайнего Севера и Арктики), способны обеспечивать работу удаленных объектов без участия оператора, имеют высокую скорость запуска, в том числе при температурах до -50°C .

Наиболее *серьезным конкурентом для газовых микротурбин являются газопоршневые устройства*. Их ключевые преимущества – возможность запуска и останова неограниченное количество раз без потери ресурса, высокий электрический КПД (40-50%), сравнительно низкая стоимость. Газопоршневые устройства, в отличие от газовых микротурбин, не предъявляют высоких требований к уровню давления поступающего топлива. При этом меньшую эффективность газопоршневые устройства показывают при работе в режиме когенерации (соотношение электрической и тепловой энергии при работе в режиме когенерации близко к 1:1,5): утилизируемая теплота выхлопных газов может быть направлена только на нагрев воды до температуры не выше 115°C . В то время как утилизируемая теплота выхлопных газов турбин позволяет

производить пар для выработки дополнительной электроэнергии, холода, опреснения воды, обеспечивает нагрев воды до температуры в 150 °С.

В силу особенностей конструкции - меньшего количества подвижных элементов, микротурбины реже, чем газопоршневые устройства, требуют остановок на техническое обслуживание, необходимо меньшее число обслуживающих работников, возможен дистанционный контроль за работой оборудования. Также микротурбины показывают низкий уровень шума и вибрации, высокую экологичность, компактность и надежность.

Таким образом, основными преимуществами микротурбинных установок являются их компактность, малый вес и габариты, низкий уровень выбросов вредных веществ и загрязнения окружающей среды, низкая стоимость обслуживания, длительные межсервисные интервалы. Недостатки – относительно низкий электрический КПД, высокие требования к поступающему топливу (необходимость использования дополнительного оборудования для подготовки топлива).

В 2017-2018 гг. на предприятие планируется проведение НИОКР по расширению модельного ряда. Планируется расширение модельного ряда как в сторону увеличения мощности микротурбинной установки до 200 кВт, так и в сторону снижения – до 60 кВт. Разработанный модельный ряд позволит удовлетворить потребности в электричестве и тепле объектов различного масштаба. С учетом возможности модульной компоновки энергоустановок общая мощность энергосистемы может составлять от 60 до 1000 кВт, таким образом, рыночная ниша малой энергетики будет охвачена в полном объеме.

Также предприятием запланировано дальнейшее развитие и модернизация продукта для достижения оптимальных показателей работы в различных условиях: при использовании газообразного топлива различного состава (включая попутный нефтяной газ), при работе в качестве когенерационной и тригенерационной системы.

В случае когенерационной системы микротурбинная энергоустановка дополняется котлом-утилизатором тепловой энергии выхлопных газов, включающим теплообменные аппараты, системы датчиков и индикаторов, соединительных трубок и переходников, воздухопроводов, кранов, фильтров и т.д. На этапе создания тригенерационной системы к продукту добавляется система кондиционирования компрессорного сжатия или абсорбционного охлаждения.

На постоянной основе планируется проведение мероприятий по повышению эффективности и надежности энергоустановки, увеличению межсервисных интервалов. Пристальное внимание уделяется вопросам монтажа и подключения разрабатываемой установки к инфраструктуре заказчика, качества пуско-наладочных работ.

2. Цена

Стратегия: удержание цены на уровне на 10-15% ниже конкурентов

Тактика: оптимизация себестоимости, мониторинг рынка и цен конкурентов, оптимизация технологии производства.

Микрогазотурбинная энергоустановка МГТУ-100 состоит из 15 сборок, изготавливаемых преимущественно из отечественных материалов и комплектующих. В таблице 24 представлена информация о данных сборках и уровне их локализации на территории РФ:

Таблица 22—Основные сборки продуктов линейки МГТУ

Наименование	Локализация узлов в РФ, %
Двигатель газотурбинный	100
Агрегат газотурбинный	100
Турбогенератор	100
Рекуператор	60
Камера сгорания	100
Коллектор выхлопной	100
Инжектор газовый	100
Воздухозаборник	100
Экран свечи	100
Рама	100
Короб	100
Система топливоподачи и регулирования	95
Тормозной резистор	100

Окончание таблицы 22

Шкаф электроники	100
Рама в сборе	100

В состав данных узлов входит 486 деталей, 80% которых производятся самостоятельно АО СКБ «Турбина», 17% – закупаются у российских производителей, 3% – импортируются.

На данный момент АО СКБ «Турбина» изготовлены опытные образцы микротурбинной установки МГТУ-100, имеются фактические данные о себестоимости их выпуска. Предполагается, что при переходе к серийному выпуску микротурбинных установок МГТУ-100 за счет отработки технологии производства и заключения выгодных долгосрочных контрактов с поставщиками материальные и трудовые затраты производства будут сокращены на 15%.

Материальные затраты на серийное производство микротурбинной установки МГТУ-60 составят 80% от материальных затрат производства МГТУ-100. Материальные затраты на производство МГТУ-200 на 30% превысят затраты производства МГТУ-100.

Затраты на оплату труда

В настоящее время на предприятии АО СКБ «Турбина» в производственных процессах занято 464 работника, из них 115 инженерно-технических работников, 318 основных производственных рабочих, 31 вспомогательный рабочий.

На данный момент имеются фактические данные о трудоемкости изготовления одной единицы микротурбинной энергоустановки МГТУ-100, входящей в опытно-промышленную партию. Трудоемкость изготовления составляет 2125 нормочасов. При переходе к серийному производству предполагается сокращение трудоемкости выпуска МГТУ-100 на 15% до 1800 нормочасов. Также предполагается, что трудозатраты на производство других моделей линейки МГТУ – МГТУ-60 и МГТУ-100 будут аналогичными.

В таблице 25 ниже приведены планируемые трудозатраты серийного производства продукции.

Таблица 23 — Трудозатраты на производство продуктов линейки МГТУ

Показатель	Фактические трудозатраты на производство партии МГТУ на опытной	Плановые трудозатраты на серийное производство МГТУ
<i>Всего трудовые затраты, руб., с НДС</i>	<i>140 000</i>	<i>125 200</i>

Калькуляция себестоимости производства

Калькуляция себестоимости производства модельного ряда микротурбинных энергоустановок представлена в таблице 26:

Таблица 24— Калькуляция себестоимости продуктов модельного ряда МГТУ

Себестоимость	Фактические затраты на производство опытной партии МГТУ, руб., с НДС	Плановые затраты на серийное производство МГТУ, руб., с НДС
Сырье и основные материалы	702 000	626 200
Вспомогательные материалы	561 000	501 000
<i>Всего материалы и комплектующие</i>	<i>1 263 000</i>	<i>1 127 200</i>
<i>Всего трудовые затраты</i>	<i>140 000</i>	<i>125 200</i>
<i>Итоговая себестоимость</i>	<i>1 403 000</i>	<i>1 252 400</i>

Ценообразование

На данный момент на рынке микротурбинных энергоустановок действует несколько крупных компаний. При этом ключевой конкурент – компания Capstone имеет долю рынка более 80%. При разработке ценовой политики АО СКБ «Турбина» мы предлагаем придерживаться стратегии следования за лидером.

Компания Capstone определяет цену энергоустановки в соответствии с ее мощностью и устанавливает на территории России цену на уровне 1500 \$ (94 500 руб.) за 1 кВт мощности энергоустановки (с учетом налогов и таможенных сборов, расходов на комплектующие). Таким образом, наиболее популярные модели С65 и С200 имеют цену около 97 500\$ (6 142 500 руб.) и 300 000\$ (18 900 000 руб.) соответственно. В связи с тем, что бренд АО СКБ «Турбина» на гражданском рынке на данный момент не имеет достаточного уровня известности и доверия, необходимо установить цену на 15% ниже цены лидера Capstone, что

позволит минимизировать риск недостижения планового объема продаж нового продукта.

В таблице 27 ниже приведены планируемые цены продажи микротурбинных установок МГТУ в 2017-2020 гг.:

Таблица 25 — Цена продажи продукции

Цена продажи	2017	2018	2019	2020
Цена установки МГТУ, тыс. руб.	6 000	7 000	7 500	7 500

С 2017 г. планируется организация опытно-промышленного и впоследствии серийного производства МГТУ-100 и изготовление 10 единиц продукции, в 2018 г. будет освоено серийное производство энергоустановки МГТУ-200, в 2019 г. – МГТУ-60.

В таблице 28 ниже приведены данные о планируемом объеме производства продукции модельного ряда МГТУ:

Таблица 26 — Объем производства

Объем производства	2017	2018	2019	2020
МГТУ, шт.	10	20	40	50

Хотя цикл продажи на рынке микротурбинных энергоустановок имеет большую длительность, предполагается, что поставка будет осуществляться в том же году, что и оплата продукции покупателем. В таблице 29 ниже приведены данные о суммарной выручке и себестоимости микротурбинных энергоустановок:

Таблица 27—Выручка и себестоимость продукции

	2017	2018	2019	2020
Выручка, млн.руб.	60,00	140,00	300,00	375,00
Себестоимость, млн.руб.	14,03	27,10	52,88	62,62

За счет перехода к серийному производству планируется достичь постоянного роста объема выручки и уровня маржи.

3. Место продаж

Стратегия: наличие налаженных коммуникаций с ключевыми потребителями, наличие партнеров в России и за рубежом.

Тактика: развитие партнерской сети, повышение качества работы отдела продаж и товаропроводящей сети.

Круг потенциальных потребителей продукции – микротурбинных энергоустановок для организации автономного энергоснабжения – определяется ключевыми характеристиками и преимуществами установок.

Конструктивные особенности микротурбинных установок позволяют использовать в качестве топлива попутный нефтяной газ, что делает продукт востребованным среди *компаний нефтегазовой сферы*. Инновация отвечает требованиям Постановления Правительства РФ №1148 от 8 ноября 2012 г., может быть использована для утилизации ПНГ и получения электрической энергии для нужд объектов нефтегазовой инфраструктуры, позволяет отказаться от факельных систем утилизации, повышает экологичность процесса добычи нефти [34].

Внедрение данной инновации позволяет соблюсти норму утилизации попутного нефтяного газа, установленную на уровне 95%, что открывает перспективы внедрения на удаленных и малых месторождениях, имеющих ограничения по транспортировке попутного нефтяного газа, а также на месторождениях со сложным, нетипичным составом попутного нефтяного газа, в том числе с высоким содержанием сероводорода [35].

В настоящее время микротурбинные энергоустановки используются для утилизации попутного нефтяного газа на таких российских предприятиях нефтегазовой отрасли, как ПАО «Газпром», ПАО «Татнефть», ПАО «Роснефть». Однако в связи с взятым Россией в последние годы курсом на импортозамещение высокотехнологичной продукции машиностроения данными компаниями ведется обновление парка используемого оборудования с целью замены на микротурбинные энергоустановки отечественного производства.

Также в числе перспективных потенциальных клиентов следует отметить такие компании, как ПАО «Лукойл», ПАО «Башнефть», АО «Славнефть», АО

«Сахалин Энерджи», АО «Салым Петролеум», АО «Татойлгаз», АО «Русснефть», ПАО «Сургутнефтегаз» и др.

Микротурбинные энергоустановки могут быть использованы для организации электроснабжения *торговых, жилых и офисных комплексов*, начиная с этапа подготовки строительной площадки в случае невозможности быстрого подключения объекта к централизованной сети. В дальнейшем микротурбинные энергоустановки могут быть использованы в качестве основного или резервного источника электроэнергии для обеспечения стабильного функционирования торгового, офисного, жилого комплекса независимо от режима работы подстанций.

Также возможно использование энергоустановок в режиме когенерации, что позволяет решать комплексные задачи электро- и теплоснабжения, а также тригенерации – для одновременной выработки электроэнергии, теплоснабжения торговых залов и офисных помещений, охлаждения складских помещений.

Обыденной практикой крупных ритейлеров и девелоперов на стадии строительства новых торговых комплексов является установка систем автономного энергоснабжения. Выбор типа энергоустановки ведется энергетическими департаментами потребителей в индивидуальном порядке, в соответствии с оценкой необходимой вырабатываемой мощности, требованиями к топливу, экономической целесообразностью. В настоящее время наблюдается тенденция перехода ритейлеров и девелоперов от использования дизельных и газопоршневых электростанций к эксплуатации более экономичных микротурбинных энергоустановок [36].

Своего рода прецедентом в сфере внедрения микротурбинных энергоустановок при строительстве торговых, офисных и торгово-развлекательных центров стал проект создания энергоцентра торгово-развлекательного комплекса «Магнит». Для обеспечения энергоснабжения данного ТРК были установлены микротурбины суммарной мощностью 800 кВт. Более того, в рамках строительства был реализован проект тригенерации,

тепловая мощность энергоцентра составила 4500 кВт, мощность хладогенерации – 3500 кВт. Энергоцентр был запущен в конце 2014 года и стал началом нового периода в распространении микротурбинных энергоустановок на территории России в сфере энергоснабжения торговых и офисных зданий.

В рамках развития сотрудничества с предприятиями данной отрасли и сферы применения МГТУ следует отметить взаимодействие с такими ведущими игроками ритейл-рынка, как сети «Магнит», «Лента», «Леруа Мерлен», «Ашан», «Метро Кэш энд Кэрри», «Седьмой континент», X5 RetailGroup, и такими крупнейшими застройщиками, как ГК «Ташир», «Крокус Групп», O1 Properties.

Также микротурбинные установки МГТУ могут быть использованы для обеспечения автономного энергоснабжения объектов производственной, жилой и социальной инфраструктуры *аграрного сектора*. Актуальность внедрения автономного энергоснабжения и, в частности, микротурбинных энергоустановок в данной сфере обусловлена типичной удаленностью объектов аграрного комплекса от централизованной энергосети, предъявляемыми высокими требованиями к экологичности энергоснабжения, необходимостью организации резервного и аварийного энергоснабжения в связи с замкнутым производственным циклом. На данные особенности отраслевого энергопотребления накладывается наличие энергодефицита в приоритетных регионах развития сельского хозяйства в Центральной России и Поволжье, в сочетании с неразвитостью централизованной сети в Сибири и на Дальнем Востоке [37].

В связи с необходимостью сравнительно высоких разовых инвестиций при реализации проекта внедрения микротурбинной энергоустановки приоритет в сотрудничестве с предприятиями аграрного сектора отдается крупным сетевым компаниям, например, компаниям «Комос Групп», «Мираторг», «Агро Белогорье», ГАП «Ресурс», «Черкизово», «Астон», «Русагро», «Продимекс» и др.

В силу того, что время запуска микротурбины составляет всего несколько секунд, микротурбинные энергоустановки становятся эффективным решением для организации резервного энергоснабжения *ИТ-парков и дата-центров*.

Данный вид деятельности существенно зависит от энергоснабжения, обязательным условием функционирования предприятий данной отрасли становится наличие резервного и аварийного энергоснабжения. В случае перебоев в энергоснабжении ИТ-парки и дата-центры несут существенные убытки, вызванные нарушением работы серверов и потерей данных, а также необходимостью компенсации данных потерь конечным пользователям.

Малые дата-центры используют в качестве альтернативы централизованному энергоснабжению дизельные электростанции, для крупных дата-центров, подобных хранилищам данных мобильных операторов, мощности дизельных электростанций недостаточно, в связи с чем проводится внедрение микротурбинных энергоустановок. В число потенциальных потребителей данной отрасли входят такие компании как «Вымпелком», «Мегафон», АФК «Система», «Астерос», «Ростелеком», «Техносерв», «Ай Теко», «Крок Инкорпорейтед».

Аналогичным образом микротурбинные установки могут быть использованы для аварийного энергоснабжения *медицинских центров, больниц, фармацевтических складов.* Медицинское оборудование, средства жизнеобеспечения требуют постоянного, круглосуточного энергоснабжения. Высокие требования предъявляются к условиям хранения медицинских препаратов и лекарственных средств, нарушение температурного режима может привести к порче препаратов, как следствие – существенным материальным потерям дистрибьютора или производителя фармацевтической продукции.

Использование установок резервного и аварийного энергоснабжения позволяет минимизировать данные риски, оптимизировать стоимость интеграции фармацевтического логистического комплекса в действующую энергосеть, упростить организацию теплоснабжения и кондиционирования сопутствующих офисных помещений. Таким образом, в приоритете потребительского взаимодействия предприятия сотрудничество с фармацевтическими и медицинскими компаниями такого уровня, как «СИА Интернейшнл ЛТД», «Эркафарм», «Тева», «Байер», «Сервье», «Эббот», «Сандоз», «Роста», «Катрен».

В настоящее время в России активно развивается *децентрализованная энергетика*, автономные энергоустановки используются в регионах Сибири и Дальнего Востока с низкой плотностью населения, где проблематичной является организация центрального энергоснабжения. Микротурбины обладают неоспоримыми преимуществами для использования в условиях Крайнего Севера и Арктики, поскольку способны функционировать при температурах до $-50\text{ }^{\circ}\text{C}$, низкие температуры оказывают минимальное воздействие на показатели работы установки [38].

Другой характерной особенностью микротурбинных энергоустановок, обуславливающей их приоритетное применение в регионах децентрализованной энергетике, является способность к интеграции микротурбинных энергоустановок в гибридные энергоустановки совместно с системами возобновляемой энергетики (солнечные и ветровые электростанции). В результате чего возможно снижение себестоимости производства электроэнергии, повышение экологичности процесса энергоснабжения, сокращение негативного влияния на окружающую среду. В настоящее время проекты по разработке и внедрению гибридных систем энергоснабжения реализуются в Мурманской области, Забайкальском крае, республике Якутии и других регионах Сибири, Дальнего Востока, Крайнего Севера, под руководством энергетических компаний «РАО ЭС Востока», «Россети», ГК «Хевел» и др.

Следует отметить, что средняя цена микротурбинных энергоустановок выше цены аналогов иного принципа действия – газопоршневых и дизельных установок, что компенсируется низкими эксплуатационными расходами (отсутствие масла, длительные межсервисные интервалы) и малым потреблением топлива. Также микротурбинные установки отличаются высокой экологичностью и надежностью функционирования. Таким образом, заинтересованность в приобретении установок данного типа обычно проявляют крупные холдинговые компании, имеющие долгосрочную стратегию развития и достаточные

финансовые ресурсы, отличающиеся высоким уровнем автоматизации и технологичности бизнеса, высокой квалификацией персонала.

В настоящее время ведутся переговоры с рядом потенциальных клиентов, в таблице приведены данные по текущим заявкам на покупку микротурбинных энергоустановок МГТУ-100. Таблица Ж.28— текущие заявки на поставку МГТУ – 100.

В настоящее время также ведутся переговоры с рядом потенциальных клиентов, в таблице 31 ниже приведены данные по текущим заявкам на покупку микротурбинных энергоагрегатов АПН-18:

Таблица 29—Текущие заявки на покупку АПН - 18

Конрагент	Город	Сфера	Потребность	Следующие действия
СпецАтомЭнергомонтаж	Москва	интеграция энергетического оборудования	2018 г. – 4 шт.	Согласование условий поставки АПН-18
ООО "НГ-Энерго"	Санкт-Петербург	"пэкиджер" (нефтегазовая отрасль)	2017 г. – 2 шт., 2018 г. – 6 шт.	Поставка АПН-18 для опытно-промышленной эксплуатации
Интегрированные технологии	Казань	"пэкиджер" (нефтегазовая отрасль)	2017 г. – 1 шт., 2018 г. – 3 шт.	Поставка АПН-18

Важным элементом являются продажи сервисных и ремонтных услуг, которые будут осуществляться как напрямую предприятием, так и через партнерскую сеть. Работы по обслуживанию энергоустановок будут осуществляться сотрудниками АО СКБ «Турбина» или компании-партнера. На складах предприятия и его партнеров будет храниться запас основных компонентов для осуществления замены и ремонта в кратчайшие сроки.

4. Способы продвижения

Стратегия: обеспечение узнаваемости бренда, лояльности потребителей

Тактика: участие в выставках, интернет-продвижение, PR-мероприятия, разработка и реализация программы лояльности, повышение эффективности рекламы (рост показателя конверсии)

Для продвижения продукции мы предлагаем использование следующих каналов поиска клиентов:

1. Продвижение через Интернет с использованием методов контекстной рекламы, SEO-продвижения, e-mail-маркетинга и т.д.;

2. Участие в отраслевых выставках и конференциях, проведение презентаций продукции для потенциальных клиентов, участие в кросс-маркетинговых мероприятиях;

3. Размещение статей о продукции и компании в отраслевых СМИ (электронных и печатных);

4. Прямые продажи потребителям через собственный отдел продаж;

5. Продажи через партнерскую сеть;

6. Участие в государственных программах поддержки развития промышленности.

Продвижение продукции в Интернете будет включать в себя *контекстную рекламу* на площадках ЯндексДирект и GoogleAdwords как методы работы с «горячими» клиентами, заинтересованными в автономной энергетике, но не имеющими информации о продукции АО СКБ «Турбина». Также планируется использование *методов seo-продвижения* по запросам, связанным со сферами автономной энергетике, утилизации попутного газа. Для повышения информированности потенциальных клиентов о преимуществах продукции, создания благоприятного имиджа бренда планируется *размещение информационных статей на отраслевых интернет-порталах*. Для успешной лидогенерации создан сайт гражданской продукции компании gasturbina.ru, планируется его развитие и наполнение, установка сервисов онлайн-консультации, обратного звонка и т.п.

Продвижение продукции компании также планируется вести через *отраслевые выставки и конференции* (конференция «Попутный нефтяной газ», форум «ENES», выставка «ИННОПРОМ», выставка «Международный газовый форум», выставка «MIOGE – Нефть и газ» и т.п.). Цель участия в данных

мероприятиях – расширение клиентской базы, сбор контактных данных заинтересованных в покупке продукции лиц, повышение узнаваемости бренда, формирование для бренда имиджа отраслевого эксперта. На стенде компании будут представлены образцы продукции, макеты готовых станций, продемонстрированы презентационные фильмы о компании и продукции.

Также планируется подготовка и печать комплекта рекламной сопровождающей документации, включающей каталоги продукции, инструкции и руководства по использованию, гарантийные паспорта, референс-листы, технико-коммерческие предложения, информационные письма.

АО СКБ «Турбина» планирует проведение экскурсий для клиентов по производственным помещениям предприятия, что позволит более подробно познакомить клиентов с технологиями, используемыми предприятием, поможет сформировать доверие к бренду. При подготовке к экскурсии необходимо будет изготовление буклетов о компании и продукции, карт экскурсии, сувенирной продукции. Завершением экскурсии станет презентация отраслевых решений на базе энергоустановок модельного ряда МГТУ в переговорной комнате, оформленной в фирменном стиле компании.

Планируется также подготовка сувенирной продукции для проведения встреч с потенциальными клиентами, поздравления клиентов с праздниками.

В перспективе предлагаем АО СКБ «Турбина» разработку и внедрение системы автономного энергоснабжения собственных производственных мощностей на базе установок модельного ряда МГТУ, что также станет одним из пунктов экскурсии – примером реально функционирующего на крупном производственном предприятии автономного энергоагрегата.

Директ-маркетинговые мероприятия предлагаем реализовать собственным отделом продаж: организация мониторинга рынка, проведение встреч и переговоров с клиентами.

В таблице 30 ниже приведен календарный план реализации маркетинговых мероприятий в 2017-2023 гг. (в тыс.руб.):

Таблица 30 — Маркетинговый бюджет проекта

Маркетинговые затраты	2017	2018	2019	2020
Интернет-продвижение	100	200	400	500
Участие в выставках и конференциях	1 500	1 700	2 100	2 300
Создание презентационного фильма о компании и продукции	100	200	400	500
Изготовление сувенирной продукции	100	200	400	500
Проведение экскурсий для клиентов по цехам предприятия	20	40	80	100
Печать сопровождающей рекламной документации	100	200	400	500
Представительские расходы	200	400	800	1 000
PR-мероприятия и спонсорство	100	200	400	500
Всего маркетинговые затраты, тыс.руб.	2 120	3 140	4 980	5 900

Таким образом, в 2017 г. на реализацию плана маркетинга будут направлены 13,887 млн. руб., в 2018 г. – 11,287 млн. руб. В результате реализации плана ожидается, что будет обеспечен стабильный уровень спроса на продукцию компании, соответствующий производственным возможностям предприятия, сформированы узнаваемость, благоприятный имидж бренда, доверие к бренду..

Одной из целей маркетинга предприятие ставит достижение высокого уровня клиентоориентированности. Предприятие стремится не только удовлетворить потребности заказчика в продукции, но и сделать максимально удобной ее эксплуатацию. Программа сервисного обслуживания микротурбинных энергоустановок будет включать следующие мероприятия:

- Установка заводской гарантии на продукцию, осуществление гарантийного ремонта и замены компонентов;
- Постгарантийное комплексное обслуживание и ремонт энергоустановок силами предприятия и/или его партнеров;
- Разработка и реализация мероприятий по повышению эффективности / расширению действующих энергоустановок;
- Консультация и обучение обслуживающего энергоустановки персонала.

- В дополнение к программам сервисного обслуживания будет вестись реализация программы формирования лояльности клиентов, включающей:
- Проведение мероприятий для клиентов: презентаций, бизнес-семинаров по новинкам продукции и повышению эффективности ее работы;
- Ведение информационной рассылки, корпоративного блога;
- Создание клуба клиентов, помощь и консультации по использованию энергоустановок, оптимизации их работы;
- Предоставление специальных ценовых условий для клиентов, осуществляющих заказ дополнительных модулей или новых энергоустановок;
- Постоянное повышение качества работы с клиентами, оценка обратной связи, предоставление компенсаций в случае обоснованных жалоб.
- Таким образом, в результате реализации программ сервисного обслуживания и формирования лояльности планируется достичь следующих целей:
- Получение предприятием постоянного дохода за счет осуществления обслуживания и ремонта установок, продажи запасных частей;
- Рост известности бренда и продукта за счет лояльных клиентов;
- Дополнительные продажи действующим клиентам новых модулей для увеличения мощности установок.

Выводы по разделу три

При анализе работы службы маркетинга и развития была выявлена не достаточная удовлетворенность сотрудников их работой, была выявлена пониженная мотивация персонала. Поэтому, одним из первых предложений является разработка программы мотивации для сотрудников службы маркетинга и развития.

Предлагается следующая система материальной мотивации специалистов службы маркетинга на АО СКБ «Турбина»: разбить систему поощрения (премиальную часть) на 3 составляющих:

- ежемесячная премия за стаж работы;
- за выполненную работы (разработаны критерии KPI);
- за качество выполненных работ (определяется непосредственным руководителем, оценивается качество, сроки, стандарты, трудовая дисциплина и др.)

Данная схема подходит как для поощрения рядовых сотрудников службы, так и для руководителя.

Помимо материальной системы мотивации персонала службы маркетинга необходимо использовать и нематериальные факторы мотивации. Например:

- возможность обучения;
- профессиональные соревнования.

Кроме того необходимо закрепить систему мотивации документально. Лучше всего в положении о заработной плате. В этом документе необходимо подробно описано, из чего строится заработная плата для каждой должности и от чего она зависит. Также рекомендуется пересматривать программы мотивации хотя бы раз в год или в два. При этом необязательно вносить какие-то кардинальные изменения, лучше просто провести «подстройку» мотивации под нужды АО СКБ «Турбина» и под результаты его деятельности

При анализе товарной политики было выявлено, что предприятие на данный момент нуждается в разработке программы продвижения новой продукции МГТУ – 100 и АПН – 18. Для решения данной проблемы был разработан план маркетинга.

Основной маркетинговой целью маркетинговой деятельности предприятия является успешный выход на рынок автономных энергоустановок. В результате ожидается, что компанией будет занято не менее 15% рынка автономных энергоустановок мощностью до 1 МВт и не менее 45% рынка микротурбинных

энергоустановок. Продажи будут осуществляться в целевые регионы Уральского, Сибирского, Дальневосточного федеральных округов. Также не менее 10% от общей выручки составят экспортные продажи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа посвящена процессу управления маркетинговой деятельностью на примере АО СКБ «Турбина».

Актуальность темы данной работы объясняется тем, что использование методов маркетинга позволяет тесно стыковать интересы и цели предпринимательства, отдельных хозяйствующих структур с общественными целями и интересами, обеспечивать единство микро- и макроэкономического подходов к развитию экономики, что в конечном итоге способствует снижению риска банкротства и росту конкурентоспособности.

Цель данной выпускной квалификационной работы – совершенствование управления маркетинговой деятельностью АО СКБ «Турбина».

ОАО «СКБ «Турбина»» — это специализированный научно-производственный комплекс, включающий в себя полноценное конструкторское бюро, производственные мощности с уникальными технологиями, а также эксплуатационную базу.

АО СКБ «Турбина» успешно разрабатывает, производит:

- малогабаритные многофункциональные газотурбинные агрегаты питания;
- турбокомпрессоры и агрегаты наддува;
- генераторные установки;
- турбодетандерные кондиционеры для промышленного применения;
- ремонт и сервисное обслуживание агрегатов собственного производства.

Анализ маркетинговой деятельности показал, что предприятие успешно осуществляет свою деятельность в сфере маркетинга, однако столкнулось с небольшими трудностями в сфере мотивации сотрудников отдела маркетинга, и продвижения новой продукции на рынок, так же предприятие еще мало узнаваемо

на рынке. Для решения данных проблем были предложены следующие рекомендации.

Основной фактор мотивации, применяемый в отношении специалистов службы маркетинга - материальная мотивация, в основном при помощи заработной платы. Главное здесь то, чтобы сотрудник, во-первых, знал, за что он получает деньги и, во-вторых, чтобы у него была реальная возможность эти деньги заработать.

На данный момент в АО СКБ «Турбина» структура заработной платы специалиста отдела маркетинга состоит из окладной и так называемой премиальной части. Однако премиальная часть не отражает работы отдела и специалиста.

Поэтому предлагается следующая система материальной мотивации специалистов службы маркетинга на АО СКБ «Турбина»: разбить систему поощрения (премиальную часть) на 3 составляющих:

- за стаж работы в компании;
- за объем выполненных работ;
- за качество выполненных работ.

Данная схема должна действовать как для рядовых специалистов службы, так и для руководителя отдела маркетинга.

Помимо материальной системы мотивации персонала службы маркетинга необходимо использовать и нематериальные факторы мотивации. Например:

- возможность обучения;
- профессиональные соревнования.

Рассмотрим подробнее систему обучения, которую возможно внедрить на АО СКБ «Турбина». Предполагается 3 вида обучения:

- внутрифирменное обучение по специальности - например, его может проводить начальник отдела маркетинга для своих специалистов;
- внешнее обучение - в основном для руководителей (например, тренинги по менеджменту);

- обучение с привлечением партнеров по бизнесу, например, всегда возможно пригласить представителей фирмы-производителя энергосберегающего и другого оборудования, чтобы они обучили работников АО СКБ «Турбина» обслуживанию и эксплуатации этих приборов.

Также было хорошо для сотрудников рассмотреть возможность получения высшего или второго высшего образования с помощью компании - если специализация связана с профилем деятельности человека, то АО СКБ «Турбина» могло бы оплатить до 50% стоимости обучения.

Что касается проведения профессиональных соревнований, то можно каждый год выбирать Лучших работников компании.

При анализе товарной политики было выявлено, что предприятие на данный момент нуждается в разработке программы продвижения новой продукции МГТУ – 100 и АПН – 18. Для решения данной проблемы был разработан план маркетинга.

Основной маркетинговой целью проекта является успешный выход на рынок автономных энергоустановок. В результате реализации проекта ожидается, что компанией будет занято не менее 15% рынка автономных энергоустановок мощностью до 1 МВт и не менее 45% рынка микротурбинных энергоустановок. Продажи будут осуществляться в целевые регионы Уральского, Сибирского, Дальневосточного федеральных округов. Также не менее 10% от общей выручки составят экспортные продажи.

Компанией ставятся цели по достижению высокого уровня клиентской лояльности за счет обеспечения высокого качества поставляемой продукции и эффективного и своевременного проведения сервисных мероприятий.

Необходимым является также создание узнаваемого бренда, вызывающего доверие у потребителей.

Для продвижения продукции планируется использование следующих каналов поиска клиентов:

1. Продвижение через Интернет с использованием методов контекстной рекламы, SEO-продвижения, e-mail-маркетинга и т.д.;

2. Участие в отраслевых выставках и конференциях, проведение презентаций продукции для потенциальных клиентов, участие в кросс-маркетинговых мероприятиях;

3. Размещение статей о продукции и компании в отраслевых СМИ (электронных и печатных);

4. Прямые продажи потребителям через собственный отдел продаж;

5. Продажи через партнерскую сеть;

6. Участие в государственных программах поддержки развития промышленности.

Также важным элементом станут продажи сервисных и ремонтных услуг, которые будут осуществляться как напрямую предприятием, так и через партнерскую сеть. Работы по обслуживанию энергоустановок будут осуществляться сотрудниками АО СКБ «Турбина» или компании-партнера. На складах предприятия и его партнеров будет храниться запас основных компонентов для осуществления замены и ремонта в кратчайшие сроки.

На основе данной выпускной квалификационной работы можно попытаться внедрить в бизнес сформированную программу повышения мотивации сотрудников и программу продвижения новой продукции на рынок.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Котлер Ф. Основы маркетинга/ Котлер Ф – М Пер. с англ. - М.: Ростингер, 2000, 36-40 с
- 2 Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры./Голубков Е.П - М.: Дело, 1995, 67-73 с
- 3 Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер. с нем. А.М. Макарова; Под ред. И.С. Минько. - М.: Высшая школа, 1995
- 4 Багиев Г.Л. Асаул. Организация предпринимательской деятельности, - М.: 2001.
- 5 Коломийцев С. Структура маркетинга и его генезис // Маркетинг, 1997, №5. - С. 104.
- 6 Веснин В.Р. Основы менеджмента/Веснина В. - М.: Финансы и статистика, 2003
- 7 Хайек, Ф.А. Познание, конкуренция и свобода / Ф.А. Хайек. - СПб.: Пневма, 2000.
- 8 Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ.; под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. - М.: Международные отношения, 2004.
- 9 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко; пер. с англ. - М.: Экономика. 2005.
- 10 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент./Виханский О.С., Наумов А.И - М.: Гардарика, 2004.
- 11 Завьялов, П.С. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей / П.С. Завьялов // Маркетинг. - 2002. - №2. - С. 20 - 32.
- 12 Мильнер Б.З. Теория организаций/.Мильнер Б.З. - М.: ИНФРА-М, 2000, 23-56с
- 13 Белобрагим, В.Я. Региональная экономика: проблемы качества / В.Я. Белобрагим. - М.: АСМС, 2001.
- 14 Комаров М.А. Менеджмент./Комаров М.А - М.: ИНФРА-М, 2001.

- 15 Гельвановский, М.И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Экономический журнал. - 2002. - №3. - С. 67-68.
- 16 Гузков, И. Тенденции изменения конкурентоспособности продукции / И. Гузков, Н. Типова // Маркетинг. - 2004. - №1. - С. 20 - 34.
- 17 Боумэн К. Основы стратегического менеджмента./Боумэн К. - М.: Юнити, 2001 г.
- 18 Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях./Клиланд У. - М., 2000.
- 19 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по напр. и спец. «Менеджмент»/Виханский О.С. - М.: Гардарики, 2000.
- 20 Афанасьев М.П. Маркетинг: Стратегия и практика фирмы/Афанасьев М.П. - М.: Финстат, 2001.
- 21 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа, Интел-Синтез», 2000.
- 22 Официальный сайт АО СКБ «Турбина»[Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.skb-turbina.com>
- 23 Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учебное пособие для вузов./Крылова Г.Д - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2009. - 519 с.
- 24 Белкин А. Введение в маркетинг./Белкин. А- Таллинн; Казань: Пако: Гамма, Б. г. 2002. - 93 с.
- 25 Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений/.Смирнов Э.А - М.: «ЮНИТИ», 2003
- 26 Николаева Т.И. Адаптация торговли к условиям рынка./Николаева Т.И. - Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2000
- 27 Маркетинг: Учебник / Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др.: Под ред. Романов А.Н. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000
- 28 Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия./Богатин Ю.В - М.: изд. стандартов, 2002. -214 с.

- 29 Цыгичко А.Н. Новый механизм формирования эффективности./Цыгичко А.Н. - М.: Экономика, 2000. -191 с.
- 30 Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы/Алексеева М.М. - М.: Финансы и статистика, 2003
- 31 Шапиро А.С. Мотивация./Шапиро А.С - М., «ГроссМедиа», 2008 г., 152 с.
- 32 Долинская, М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г. Долинская - М. : Издательство стандартов, 2005. – 980 с.
- 33 Астраханцев С.В. Повышение эффективности управления сбытовой политикой предприятия / С.В. Астраханцев // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2005. - №3 - С .32-36
- 34 Смит, П.Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход / П. Р. Смит. - Киев : Знання-Прес, 2005. - 796 с.
- 35 Степанюк, Н.Г. Инструменты Паблик Рилейшнз в системе маркетинговых коммуникаций / Н.Г. Степанюк // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2007. - №7- С.38-41.
- 36 Карпенко, О.А. Введение в промышленный маркетинг: Учеб. Пособие/ О. А. Карпенко. – Минск : БГЭУ, 2005. – 370 с.
- 37 Диксон, П. Управление маркетингом / П. Диксон.- М. : ЗАО «Изд-во БИНОМ», 2005. – 520 с.
- 38 Федько, В.П. Основы маркетинга / В. П. Федько. - Ростов на Дону: «МарТ», 2006. – 460 с.
- 39 Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг / В. Е. Хруцкий. – М. : «Финансы и статистика», 2007. – 528 с.
- 40 Шнайдер, Д. Технологический маркетинг/ Д. Шнайдер. – М. : "Янус-К", 2003. – 980 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

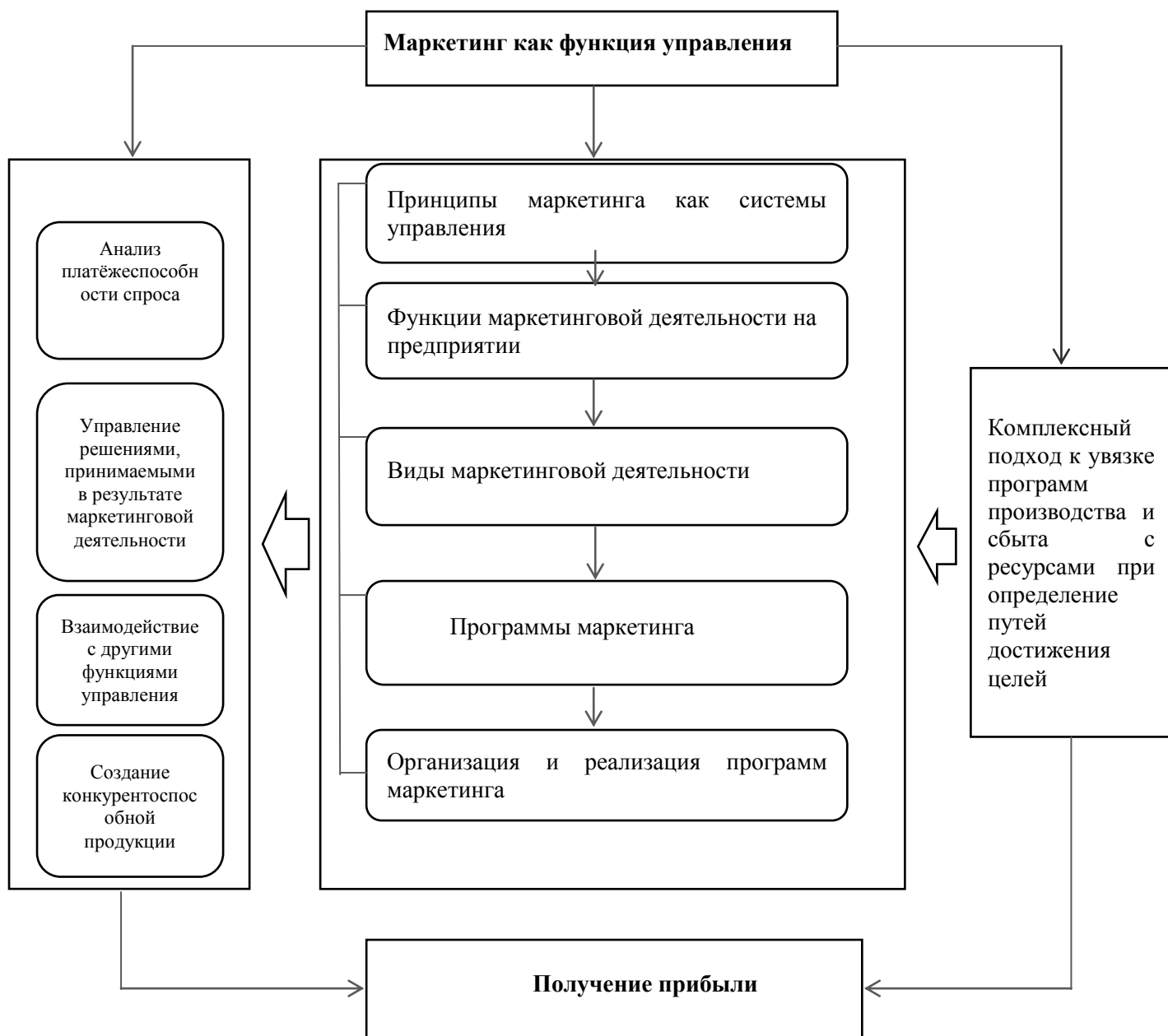


Рисунок 2 — Схема организации маркетинговой деятельности, как особая функция внутрифирменного управления

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.8— Оценка конкурентоспособности товара компании

Товары - заменители				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	<i>способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам</i>	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		1		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Таблица Б.9 — Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	<i>Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка</i>	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
				1
Темп роста рынка	<i>Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка</i>	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся , но растущий	Высокий
			2	

Окончание таблицы Б.9

Уровень дифференциации продукта на рынке	<i>Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка</i>	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
				1
Ограничение в повышении цен	<i>Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат</i>	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		6		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Таблица Б.10 — Оценка угрозы входа новых игроков

Оценка угрозы входа новых игроков				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.10

Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	<i>Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции</i>	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
		3		
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	<i>Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.</i>	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		3		
Дифференциация продукта	<i>Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу</i>	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	<i>Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.</i>	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
				1
Доступ к каналам распределения	<i>Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли</i>	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
				1

Продолжение приложения Б

Окончание таблицы Б.10

Политика правительства	<i>Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен</i>	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
				1
Готовность существующих игроков к снижению цен	<i>Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков</i>	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		3		
Темп роста отрасли	<i>Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок</i>	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		16		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Таблица Б.11 — Оценка угрозы ухода потребителей

2.1 Рыночная власть покупателя			
---------------------------------------	--	--	--

Продолжение приложения Б

Окончание таблицы Б.11

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	<i>Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки</i>	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		3		
Склонность к переключению на товары субституты	<i>Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков</i>	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
				1
Чувствительность к цене	<i>Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов</i>	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
				1
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	<i>Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом</i>	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			2	

ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	7
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов

Таблица Б.12 — Оценка угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	<i>Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен</i>	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		2	
Ограниченность ресурсов поставщиков	<i>Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен</i>	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	<i>Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен</i>	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		2	
Приоритетность направления для поставщика	<i>Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы</i>	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		7	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.14 — Сравнение технических характеристик микротурбинных и газопоршневых энергоустановок

Характеристика	Микротурбинные энергоустановки	Газопоршневые энергоустановки
Электрический КПД, %	23-39	40-50
Общий КПД, %	65-90	85-90
Соотношение электричество / тепло	От 1:1,4 до 1:2	1:1,5
Моторесурс до капремонта	40-60 тыс. ч.	60-120 тыс. ч.
Интервал между техобслуживаниями	8000 ч.	1000-2000 ч.
Влияние количества пусков на моторесурс	100 пусков уменьшают ресурс на 500 ч.	Не влияет
Удельный расход масла	-	0,3-0,4 г/кВт·ч
Удельная масса энергоблока	14-18 кг/кВт	22-25 кг/кВт
Стоимость капитального ремонта	30-40% от начальных вложений	60-70% от начальных вложений
Выброс вредных веществ при 15% O ₂	<4 ppm NO _x <15 ppm CO	<185 ppm NO _x <107 ppm CO
Уровень шума	60 Дб	80-90 Дб

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.16 — Сравнение технических характеристик МГТУ-100 и CapstoneC65

Характеристики		МГТУ-100	C65 Capstone
Мощность электрическая выходная	кВт	100,0	65
Мощность электрическая на клеммах генератора	кВт	118,5	65
КПД электрический	%	25,0	29±2
Номинальное выходное напряжение	В	380 (± 10%)	150-480
Номинальная частота переменного тока	Гц	50 (± 5%)	10-60±0,05%
Частота вращения ротора, n	об/мин	65000	96000
Расход воздуха	кг/с	1,039	0,558
Расход топлива	г/с	9,035	4,722
Температура выхлопа МГТУ	°С	358,5	309
Масса, не более	кг	2500	1121
Габаритные размеры (по контейнеру): длина x ширина x высота	мм	3056x1574x1736	1956x762x2110

Таблица Г.17 — Сравнительная характеристика продуктов компаний АО СКБ «Турбина» АПН-18 и Capstone C15

Характеристики		АПН-18	C15 Capstone
Мощность электрическая выходная	кВт	18	15
Мощность электрическая на клеммах генератора	кВт	18	15
КПД электрический	%	до 14%	23%
Номинальное выходное напряжение	В	380	380-480

Окончание таблицы Г.17

Номинальная частота переменного тока	Гц	50	50
Частота вращения ротора, n	об/мин	60 000	96 000
Температура выхлопа	°С	800	275
Габаритные размеры (по контейнеру): длина x ширина x высота	мм	1200x100x900	1516x762x1943
Масса, не более	кг	1000	578

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.18 — Показатели оценки маркетинговой деятельности.

Бизнес-процесс	Наименование коэффициента КРІ	Описание	Порядок расчета коэффициента КРІ	Доля коэффициента КРІ в общей оценке
Сбыт	К1 - своевременность поставки	Коэффициент рассчитывается как среднее число дней задержки поставки от запланированной даты. Целевым значением является 0.	$K1 = \frac{1}{n} \sum_{i=0}^n a_i,$ где a_i - количество дней задержки отдельной поставки	25%
	К2 - своевременность оказания услуг	Коэффициент рассчитывается как среднее число дней задержки завершения работ по доставке, монтажу и пуско-наладке от запланированной длительности работ. Целевым значением является 0.	$K2 = \frac{1}{n} \sum_{i=0}^n b_i,$ где b_i - количество дней задержки завершения работ	25%
	К3 - количество рекламационных актов по процессу	Коэффициент рассчитывается как суммарное число поступивших рекламационных актов по процессу сбыта (поставка, доставка, монтаж, пуско-наладочные работы). Целевым значением является 0	$K3 = \sum_{i=0}^n c_i,$ где c_i - количество рекламационных актов	25%
	К4 - расходы на процесс продажи и поставки	Коэффициент рассчитывается как превышение (в %) фактических расходов на процессы продажи и поставки над плановыми расходами. Целевым значением является 0	$K4 = \frac{\text{Факт.расходы} - \text{План. расходы}}{\text{Факт.расходы}}$	25%
Сервисное обслуживание	К5 - соблюдение регламентированных сроков ремонта и обслуживания	Коэффициент рассчитывается как среднее число дней задержки сроков проведения работ от регламентированных. Целевым значением является 0.	$K5 = \frac{1}{n} \sum_{i=0}^n a_i,$ где a_i - количество дней задержки сроков проведения работ	33%
	К6 - количество рекламационных актов по процессу	Коэффициент рассчитывается как суммарное число поступивших рекламационных актов по процессу сервисного обслуживания. Целевым значением является 0	$K6 = \sum_{i=0}^n c_i,$ где c_i - количество рекламационных актов	33%
	К7 - расходы на процесс сервиса	Коэффициент рассчитывается как превышение (в %) фактических расходов на процессы сервисного обслуживания над плановыми расходами. Целевым значением является 0	$K7 = \frac{\text{Факт.расходы} - \text{План. расходы}}{\text{Факт.расходы}}$	33%
Маркетинг	К8 - объем продаж (выручки)	Коэффициент рассчитывается как процент выполнения плана продаж на период. Целевым является значение более 100%	$K8 = \frac{\text{Факт. выручка}}{\text{План. выручка}}$	20%
	К9 - точность прогнозов в рамках исследований	Коэффициент оценивается как среднее расхождение между прогнозным и фактическим значением (в %). Целевым значением является 0	$K9 = \sum_{i=0}^m \frac{p_i}{f_i},$ где p_i - прогнозное значение показателя, f_i - фактическое значение показателя	15%
	К10 - достижение поставленных целей продвижения	Коэффициент рассчитывается как доля достигнутых целей продвижения в общем количестве установленных целей. Целевым является значение 100%	$K10 = \frac{\text{Кол} - \text{во достигнутых целей}}{\text{Кол} - \text{во установленных целей}}$	15%
	К11 - исполнение бренд-плана	Коэффициент рассчитывается как доля достигнутых целей развития бренда в общем количестве установленных целей. Целевым является значение 100%	$K11 = \frac{\text{Кол} - \text{во достигнутых целей}}{\text{Кол} - \text{во установленных целей}}$	15%
	К12 - прибыль от продаж	Коэффициент рассчитывается как процент выполнения плана продаж (по прибыли) на период. Целевым является значение более 100%	$K12 = \frac{\text{Факт. прибыль}}{\text{План. прибыль}}$	20%
	К13 - экономия маркетингового бюджета	Коэффициент рассчитывается как разница между фактическими и плановыми затратами на маркетинг. Целевым является значение больше нуля	$K13 = \text{План.затраты} - \text{Факт.затраты}$	15%

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Анкета на выявление мотивации сотрудников

1. К какой категории работников Вы относитесь?

№	Категория работника	
1	Сотрудник управления	
2	Руководитель подразделения или выше	

2. Ваш пол (подчеркните). М Ж

3. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
	1	2	3
1. Размер заработка			
2. Режим работы			
3. Разнообразие работы			
4. Самостоятельность в работе			
5. Возможность продвижения по службе			
6. Санитарно-гигиенические условия			
7. Отношения с коллегами			
8. Отношения с непосредственным руководителем			

5. Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен
------------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--------------------------------

5. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года (ответ подчеркнуть)?

- продолжать работать на прежней должности;
- перейти на следующую должность;
- перейти работать в другое структурное подразделение;
- перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
- что еще напишите)._____

6. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

	Снижает	Повышает	Не действует
1. Материальное стимулирование			
2. Моральное стимулирование			
3. Трудовой настрой коллектива			
4. Нововведения в компании			

7. Считаете ли Вы, что мотивация способствуют повышению эффективности работы вас лично (подчеркните)?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить.

8. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Характеристика работы	Балл

1. Обеспеченность оргтехникой	
2. Возможность профессионального роста	
3. Разнообразие работы	
4. Высокая заработная плата	
5. Самостоятельность в выполнении работ	
6. Престиж профессии	
7. Благоприятные условия труда	
8. Благоприятный психологический климат (коллектив)	
9. Возможность общения в процессе работы	
10. Участие в развитии предприятия	

9. Какой из видов мотивации вас заинтересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Виды поощрений	Балл
1. Доплаты (премия, бонусы)	
2. Доплаты за стаж работы на предприятии	
3. Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)	
4. Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	

5. Страхование (медицинское, пенсионное, жизни)	
6. Обеды	
7. Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля)	
8. Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты; выезды на природу; экскурсии (в том числе и в другие города))	
9. Бесплатная или частичная оплата путевок	
10. Ссуды	
11. Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.)	
12. Другое (укажите, пожалуйста, что дополнительно вас могло бы заинтересовать)	X

10. Доступен ли Ваш непосредственный начальник (подчеркните)?

- Всегда
- Только в рабочее время
- Только в приемные часы
- Только в критических ситуациях
- Недоступен

11. Возраст (подчеркните):

- до 30 лет;
- 31 — 45 лет;
- 45 и более.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Таблица Ж.28 — Текущие заявки на поставку МГТУ – 100

Конрагент	Город	Сфера	Потребность	Следующие действия
ЗАО "Искра-Энергетика"	Пермь	"пэкиджер" (нефтегазовая отрасль)	2017 г. – 2 шт., 2018 г. – 3 шт., 2019 г. – 5 шт.	Разработка САУ к МГТУ-100, поставка МГТУ-100
ООО "АктивГазИнжиниринг"	Альметьевск	нефтегазовая отрасль	2017 г. – 2 шт., 2018 г. – 5 шт.	Поставка МГТУ-100 для опытно-промышленной эксплуатации на ПНГ
АО Татойлгаз	Альметьевск	нефтегазовая отрасль	2017 г. – 2 шт., 2018 г. – 2 шт., 2019 г. – 5 шт.	Поставка МГТУ-100 для опытно-промышленной эксплуатации на ПНГ
ООО "Флоу Контрол"	Пермь	"пэкиджер" (нефтегазовая отрасль)	2017 г. – 1 шт., 2019 г. – 6 шт.	Поставка МГТУ-100
ТХ Электросистемы	Санкт-Петербург	"пэкиджер", дилер Capstone	2017 г. – 2 шт., 2018 г. – 6 шт.	Поставка МГТУ-100
Wartsila	Санкт-Петербург	производитель оборудования для нефтегазовой и энергетической отраслей	2017 г. – 1 шт.	Переговоры об условиях поставки МГТУ-100

