

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,

_____/_____
« ____ » _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

_____/ И.Ю. Окольнішнікова
« ____ » _____ 2018 г.

Совершенствование маркетинговой деятельности «СКБ Турбина» в условиях
диверсификации производства высокотехнологичной продукции
гражданского назначения предприятий ОПК

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.02. 2018. 095. ПЗ ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент

_____/ Н.А.Беляев
« ____ » _____ 2018 г.

Автор работы,

студент группы ЭУ – 441

_____/ А.Д.Бондарь
« ____ » _____ 2018 г.

Нормоконтролер, к.п.н., доцент

_____/ Е.В.Ярушина
« ____ » _____ 2018 г.

АННОТАЦИЯ

Бондарь А.Д. Совершенствование маркетинговой деятельности предприятия АО «СКБ Турбина» в рамках диверсификации производства высокотехнологичной продукции гражданского назначения организациями оборонно-промышленного комплекса.– Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-441, 2018. – 93 с., 15 ил., 16 табл., библиогр. список – 51 наим., 4 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мер по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятия АО «СКБ Турбина» в рамках диверсификации производства высокотехнологичной продукции гражданского назначения организациями оборонно-промышленного комплекса.

В работе рассмотрены особенности совершенствования маркетинговой деятельности предприятия в условиях диверсификации, представлены методы оценки эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия.

Выполнен анализ маркетинговой деятельности в АО «СКБ «Турбина», а также внешней и внутренней среды предприятия.

Произведена разработка мер по совершенствованию маркетинговой деятельности АО «СКБ «Турбина», представлен план работы по их реализации, выполнена оценка эффективности предлагаемых мер.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ОСОБЕННОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ДИВЕРСИФИКАЦИИ .	7
1.1 Сущность и содержание маркетинговой деятельности промышленного предприятия	7
1.2 Методы оценки эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия	16
1.3 Направления совершенствования маркетинговой деятельности предприятия в условиях диверсификации производства высокотехнологичной продукции гражданского назначения организациями оборонно-промышленного комплекса	22
2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
В АО «СКБ «ТУРБИНА»	28
2.1 Общая характеристика деятельности АО «СКБ «Турбина»	28
2.2 Характеристика внешней среды	37
2.3 Характеристика маркетинговой деятельности в АО СКБ «Турбина» в условиях диверсификации	53
3 РАЗРАБОТКА МЕР ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО СКБ «ТУРБИНА»	63
3.1 Мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности	63
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	80
ПРИЛОЖЕНИЯ	85
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Характеристика основных конкурентов СКБ Турбина на рынке России – производителей микротурбинных и газопоршневых энергоустановок	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.Скриншоты каналов продвижения АО СКБ «Турбина»...	87

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Логотип АО СКБ «Турбина»	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Календарный план-график программы продвижения....	89

ВВЕДЕНИЕ

Разработка маркетинговой стратегии промышленного предприятия имеет большое значение. Промышленные предприятия в настоящее время начинают набирать силу. Растет их численность. Увеличивается объем производимой продукции. Следует отметить, что российский потребитель предпочитает российскую продукцию. Однако в настоящее время ряд промышленных предприятий выходят на мировой рынок. Необходима разработка грамотной маркетинговой стратегии, как продаж на российском, так и для продаж на зарубежных рынках.

Таким образом, объективной необходимостью формирования маркетинговой стратегии является потребность промышленных предприятий продавать свою продукцию. Как известно успешность любой компании зависит, в том числе от организации маркетинговой деятельности и качества разработанной маркетинговой стратегии, что обуславливает наличие каналов сбыта, сбалансированной системы ценообразования и т.д.

Цель исследования – разработать меры по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятия АО «СКБ Турбина» в рамках диверсификации производства высокотехнологичной продукции гражданского назначения организациями оборонно-промышленного комплекса.

Задачи исследования:

- определить сущность и содержание маркетинговой деятельности промышленного предприятия;
- охарактеризовать методы оценки эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия;
- представить направления совершенствования маркетинговой деятельности предприятия в условиях диверсификации производства высокотехнологичной продукции гражданского назначения организациями оборонно-промышленного комплекса;

- дать общую характеристику деятельности ОАО «СКБ «Турбина»;
- выполнить характеристику внешней среды предприятия;
- провести анализ маркетинговой деятельности предприятия;
- разработать мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятия АО «СКБ Турбина» в рамках диверсификации производства высокотехнологичной продукции гражданского назначения организациями оборонно-промышленного комплекса;
- выполнить оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объект исследования – АО «СКБ Турбина». Предмет исследования – маркетинговая деятельность предприятия АО «СКБ Турбина» в рамках диверсификации производства высокотехнологичной продукции гражданского назначения организациями оборонно-промышленного комплекса.

1 ОСОБЕННОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

1.1 Сущность и содержание маркетинговой деятельности промышленного предприятия

Промышленный рынок представляет собой совокупность взаимоотношений между деятелями рынка (производители, посредники, потребители, банки, государственные органы), осуществляемые в границах определенной территории в определенный момент времени.

Предметом промышленного маркетинга является совокупность взаимоотношений между деятелями рынка, возникающих вследствие их деловой активности - отношения купли-продажи, технико-экономического сотрудничества, финансовые отношения, технологические связи, деловые переговоры, конкурентные отношения и т.д. Объектом промышленного маркетинга является промышленный рынок.

Классификация промышленного рынка представлена на рисунке 1.

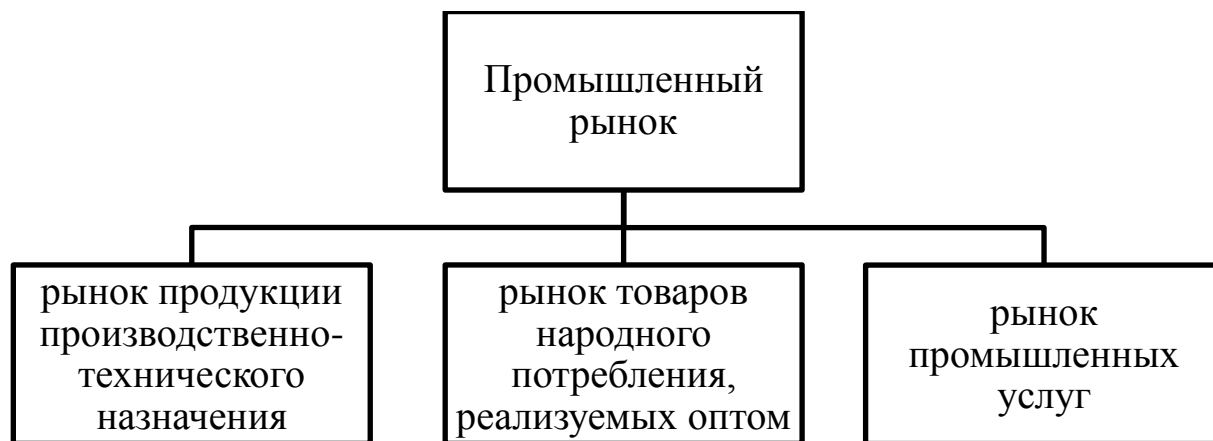


Рисунок 1 – Классификация промышленного рынка

Особенностями промышленного рынка являются:

– сами производители могут выступать в роли продавцов, покупателей и партнеров;

– участники промышленного рынка могут быть между собой тесно взаимосвязаны;

– продающие компании рассматривают каждого покупателя отдельно;

– производители являются высокообразованными специалистами в области продукции, которую они производят, но слабо информированы по маркетинговым методам работы на рынке;

– существует определенная нестабильность промышленного рынка.

На маркетинговую деятельность промышленного предприятия оказывает значительное влияние производимая продукция. К продукции производственно-технического назначения относятся средства производства, проходящие сферу обмена и обращения, а также предметы, представляющие собой общественную стоимость в непромышленной сфере.

Типология продукции производственно-технического назначения представлена на рисунке 2.

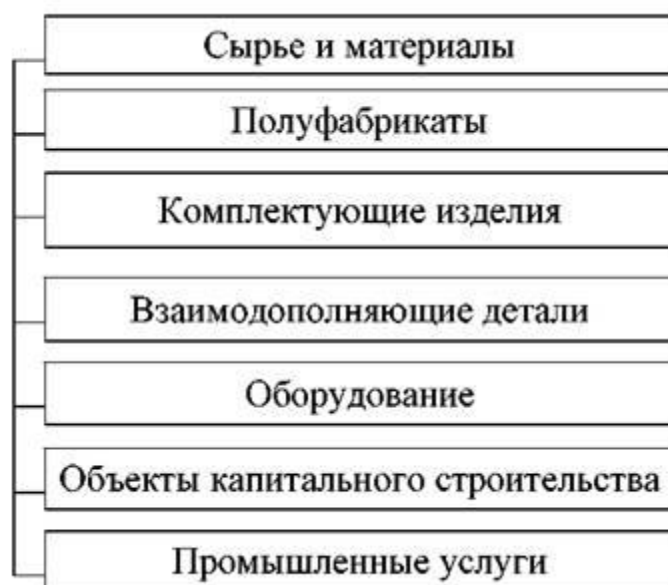


Рисунок 2 – Виды промышленной продукции

Основными классификационными признаками ППТН являются: происхождение (продукция черной металлургии, машиностроения, химической промышленности, нефтепереработки и т.д.); участие в процессе

производства (сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо и электроэнергия и др.); назначение (флюсы, дизельное топливо, охлаждающие жидкости, сварочные электроды и т.д.).

Кроме этого ППТН классифицируется по физическому состоянию: форме, размерам и другим признакам. В нашей стране разработан общесоюзный классификатор промышленной и сельскохозяйственной продукции (ОКП).

Разработка стратегии промышленного маркетинга начинается с изучения промышленного покупателя (реального или потенциального) и его специфических нужд в области деятельности промышленной компании. Осуществление стратегии - это развитие долгосрочных взаимоотношений с промышленными покупателями через разработку и реализацию отдельных маркетинговых стратегий для каждого конкретного клиента, включающих основные составляющие маркетинговой деятельности [17, с. 29]:

- товарная (ассортиментная) политика;
- сбытовая и сервисная политика;
- ценовая политика;
- стратегия коммуникаций.

Специалисты в качестве основы для разработки маркетинговой стратегии предлагают использовать следующие источники:

- документы бухгалтерии;
- результаты финансового анализа;
- отчеты о реализации планов (в том числе финансовых) за предыдущие периоды;
- договора с клиентами, с партнерами и т.д. – в них содержатся сведения о планах платежей и поступления денежных средств;
- прогнозы продаж;
- налоговые распоряжения;

– стратегические планы по развитию компании.

А.Н. Трошин рекомендует в процессе планирования использовать максимальное количество сведений и фактов: анализ рыночных тенденций; экономическую ситуацию в стране и в мире; прогнозы аналитиков; развитие потребительского спроса и другие факторы [49, с. 65].

К экономическим факторам, влияющим на разработку маркетинговой стратегии предприятия, можно отнести: процентные ставки по кредитам, предлагаемым местными банками; курс евро и других валют; в целом кредитные предложения.

Также анализируются: конкурентная позиция фирмы, уровень дебиторской задолженности и возможность оказывать на нее влияние и другие факторы. А.Н. Трошин предлагает рассматривать все возможные альтернативы развития событий: от кризисных до наиболее благоприятных. Эту необходимость он объясняет следующим образом. В случае возникновения незапланированной кризисной ситуации у компании будет большая проблема в области поиска требуемых финансовых ресурсов для оплаты текущих платежей [44, с. 48]. В случае избыточного поступления финансовых средств (незапланированных) возможна неправильная их трата, и как следствие, нецелевое использование.

В контексте данного положения А.Н. Трошин обращает внимание на то, что маркетинговое планирование в первую очередь должно иметь целевую направленность [44, с. 71].

Еще одним важным моментом при составлении маркетинговой стратегии является возможность изменения прогнозных показателей при реализации планов. Т.е. при прохождении определенных этапов последующие прогнозы могут оказаться нецелесообразными и потребуются их пересмотр. В маркетинговом плане такая вероятность должна быть предусмотрена.

Авторы обращают внимание на то, что при составлении маркетинговой стратегии обязательно нужно планировать наличие запаса финансовых

ресурсов. Важным моментом при составлении маркетинговой стратегии является соблюдение принципа соответствия. Он заключается в том, что планируемые затраты должны быть адекватными ситуации, положению фирмы, среднерыночной цене.

Специалисты указывают на то, что ряд маркетологов при анализе маркетинговой стратегии (а также при его составлении) допускают ошибки. Таковой считается попытка использовать нераспределенную прибыль в обороте компании. Это невозможно, поскольку не является реальным активом. Специалисты предлагают более внимательно относиться к финансовым ресурсам компании и правильно читать финансовые документы.

Ряд специалистов занимались такой проблемой маркетингового планирования, как исследование этапов планирования. В связи с этим они предлагают в качестве первоначального этапа считать аналитический, который заключается в предварительном анализе информации. Фактические данные позволят более реально взглянуть на ситуацию. Здесь в качестве основных финансовых показателей, служащих основой разработки маркетинговой стратегии, выделяются следующие показатели: ликвидности, платежеспособности. На них и предлагается ориентироваться в ходе составления маркетинговой стратегии. Как правило, анализ ситуации начинают осуществлять с исследования потребительских предпочтений. На основе проведенного анализа делают выводы о емкости рынка, о тенденциях на рынке, этап развития рынка. С учетом полученной информации можно понять, какие направления развития будут адекватными, а чем лучше не заниматься. Такая оценка ситуации необходима, поскольку убережет компанию от лишних потерь времени и финансовых ресурсов.

Одним из важнейших вопросов при анализе ситуации является получение достоверной информации и выявление истинных причин и проблем в работе компании, а также их адекватная оценка. Здесь важно выяснить те факторы, которые сдерживают или могут сдерживать в будущем развитие компании. К внешним факторам относятся: конкурентная среда,

политико-правовая среда, характеристика покупателей. К внутренним факторам относятся: кадровые ресурсы, финансовые ресурсы, инвестиционные ресурсы, интеллектуальные возможности и т.д.

При решении данных вопросов наилучшим средством подведения итогов является составление SWOT-анализа. Данный инструмент представляет собой таблицу, включающую в себя возможности компании, угрозы, описание сильных и слабых сторон. Такая структурированная таблица помогает в выработке дальнейшей стратегии работы компании. При составлении SWOT-анализа используется вся собранная ранее информация о внешней и внутренней среде предприятия. Собираются все факты, которые могут повлиять на деятельность компании.

Ассортиментная позиция на промышленном рынке представляет собой конкретную модель, марку или тип-сорт-размер (ТСР) продукции, которую предприятие предлагает потребителям (рисунок 3).



Рисунок 3 – Факторы влияния [27, с. 51]

При решении вопросов сбыта следует иметь в виду *особенности спроса* на промышленную продукцию.

Рассмотрим особенности спроса на промышленную продукцию (таблица 1).

Таблица 1 – Особенности спроса на промышленную продукцию

Спрос на продукцию	Особенности
Спрос на продукцию производственно-технического назначения	Возникает вследствие спроса на потребительские товары и услуги, для изготовления или оказания которых требуется ППТН, зависит от общего ритма деловой жизни (состояние экономики страны)
Спрос на товары, используемые для ремонта и технического обслуживания	Зависит от состояния экономики на местном рынке
Спрос на материалы и комплектующие изделия	Определяется возможным спросом на товары, в производстве которых они участвуют
Спрос на сырье	Зависит от динамики развития основных отраслей промышленности
Спрос на специализированное оборудование	Определяется путем долгосрочных прогнозов

Таким образом, поставщики ППТН должны быть готовы вести анализ возможного воздействия покупки их товаров на прибыль и финансовое положение фирм-покупателей.

При решении вопроса о выборе форм продажи необходимо делать акцент на нетрадиционные формы продаж - рассрочка платежа, сдача оборудования в аренду с возвратом (прокат), долгосрочная аренда с правом выкупа (лизинг), инвестирование в производство оборудования или его расширение посредством выпуска ценных бумаг (акций, векселей), бартер.

При решении вопросов ценообразования следует учитывать следующее:

- на промышленных рынках в большинстве случаев спрос неэластичен;

- нельзя устанавливать слишком низкие цены, т.к. промышленный (оптовый) покупатель связывает это с низким качеством товара, либо с контрабандой;
- предложение товара по более низкой цене по сравнению с конкурентами приведет к увеличению объемов сбыта.

Спрос на ППТН эластичен в случае, если закупаемые товары полностью входят в готовое изделие, а значит в его себестоимость.

При разработке ценовой политики необходимо учитывать следующее [16, с. 38]:

- цена – это не основной решающий мотив, который определяет выбор покупателя;
- изменения цен не оказывают существенного влияния на спрос – спрос не эластичен;
- закупка впрок не практикуется;
- рост цен в период дефицита ведет к росту прибыли за счет сохранения или увеличения объемов продаж, обусловленных дефицитом;
- используются рычаги воздействия на предприятия со стороны государства в отдельных отраслях – например, государственное регулирование цен, субсидирование и т.д.

Рассмотрим принципы организации маркетингового исследования на промышленном рынке.

С ростом объемов продаж, количества покупателей и рынков у продавцов возникает необходимость в изучении своих покупателей - кто они, их потребности, поведение при покупке, мотивация и т.д. Каждый продавец пытается, изучив потребителя, создать стандартную модель (правила поведения продавца), способствующую продажам.

Под промышленными покупателями понимаются все компании и организации, вступающие в отношения с производителями и продавцами с целью приобретения товаров и услуг.

Можно выделить следующие типы промышленных покупателей:

- промышленные предприятия;

- строительные организации;
- торговые (оптовые и розничные) компании;
- транспортные фирмы;
- предприятия непроизводственной сферы;
- государственные органы и организации;
- некоммерческие организации;
- частные лица, имеющие лицензии с правом осуществления различной коммерческой деятельности (агенты, брокеры, маклеры, нотариусы, юристы и т.д.).

Промышленные покупатели характеризуются своими размерами:

- по количеству занятых;
- по товарообороту или валовому доходу;
- по объему закупок ресурсов и т.п.

Кроме этого каждый покупатель характеризуется своей организационной структурой, сферой деятельности, уровнем квалификации персонала, репутацией и т.п.

Продавец должен четко представлять себе своих основных клиентов, их размеры и возможности, а также тенденции предпочтений и нужд. Все это необходимо для правильного понимания и расставления приоритетов и акцентов по обслуживанию тех или иных типов потребителей, по распределению ресурсов на поддержание и развитие коммуникаций с наиболее выгодными или перспективными покупателями.

В промышленном маркетинге также действует правило Парето, которое гласит, что 20% покупателей обеспечивают 80% прибыли. По-другому его называют "80/20".

Главная ценность анализа, проводимого на основе эффекта Парето, состоит в том, что он может способствовать выявлению направлений деятельности, которым компания должна уделять наибольшее внимание.

Следующий момент, на который стоит обратить внимание при организации маркетинговых исследований - это выявление "рыночных ниш" неудовлетворенного спроса. Варианты решения [19, с. 84]:

1) Обсуждение подобных вопросов с фирмами, представляющими наиболее перспективные сегменты рынка.

2) Разработка перечня проблем, с которыми сталкивается использование данного типа продукции, затем 100-200 фирм-заказчиков (или индивидуальных потребителей) просят ранжировать выявленные проблемы по степени их важности и в соответствии с таким ранжированием принимаются меры по совершенствованию продукта.

3) Анализ структуры требуемых качеств и степени их наличия у поставляемого продукта.

Учет интересов покупателей зачастую не только способствует выявлению потребностей, но и позволяет получить новые пути их удовлетворения. В некоторых отраслях большая часть новых моделей продукции разрабатывается самими потребителями.

Таким образом, маркетинговая деятельность имеет свои особенности на промышленном рынке. Промышленный рынок представляет собой совокупность взаимоотношений между деятелями рынка (производители, посредники, потребители, банки, государственные органы), осуществляемые в границах определенной территории в определенный момент времени.

1.2 Методы оценки эффективности маркетинговой деятельности промышленного предприятия

Целью маркетинговой деятельности предприятия является обеспечение рентабельности его хозяйственной деятельности, оцениваемой как определенная прибыльность этой деятельности в заданном временном интервале.

Одновременно остро ставится задача обеспечения эффективного взаимодействия на разных уровнях организационной иерархии основных традиционных функций управления (планирования, организации, контроля, мотивации) и маркетинга как специфической управленческой деятельности для обеспечения устойчивой позиции предприятия на его целевом рынке. В этих условиях возрастает значение конкурентной борьбы за потребителя, в связи с чем ключевую роль в повышении эффективности деятельности предприятия приобретает стимулирование производства новых видов продукции и совершенствования их производства и сбыта.

Объективная необходимость ориентации научно-технической, производственной и сбытовой деятельности предприятия на учет спроса и требований потребителя приводит к изменению и развитию маркетинговой деятельности и ее тесной увязки с другими функциями управления. В этих условиях выбор номенклатуры продукции (ассортимента товара), реализация которого должна обеспечить предприятию получение наиболее высоких экономических выгод, должен подтверждаться соответствующими расчетами, в основе которых лежит прогноз покупательского спроса на предлагаемую продукцию и услуги.

Содержание маркетинговой деятельности предприятия предполагает решение следующих задач:

1. комплексное изучение рынка;
2. выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей;
3. планирование товарного ассортимента и цен;
4. разработку мер для наиболее полного удовлетворения существующего спроса;
5. планирование и организацию осуществления сбыта [2, с. 167].

Эффективным считается маркетинг, если его деятельность мобилизует, кооперирует и координирует усилия всех служб предприятия с целью

удовлетворения нужд потребителя и обеспечения устойчивой прибыли предприятия.

Анализ эффективности управления маркетингом на предприятии целесообразно основывать на расчете динамики показателей, характеризующих прибыльность коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта и его конкурентоспособность [13, с. 52]:

- доля прибыли от коммерческой деятельности предприятия;
- объем отгруженной продукции;
- объем спроса на продукцию предприятия (емкость рынка);
- расходы службы маркетинга;
- коэффициент конкурентоспособности предприятия.

Доля прибыли предприятия от коммерческой деятельности является определяющим показателем при оценке качества организации, функционирования и управления маркетинговой системой, так как цель любого коммерческого предприятия заключается в максимизации получаемой им прибыли.

Показатели спроса на продукцию предприятия и величины ее фактической отгрузки в течение определенного периода времени позволяют определить способность предприятия полностью удовлетворить спрос потребителей, что в условиях рынка также становится одной из основных целей.

Анализ расходов службы маркетинга необходимо сопоставлять с вышеназванными показателями для оценки адекватности расходуемых средств финансовым результатам коммерческой деятельности.

Оценку прибыльности коммерческой деятельности предприятия целесообразно проводить на основе определения коэффициента конкурентоспособности.

Рассмотрим критерии оценки конкурентоспособности предприятия:

1. Конкурентоспособность по продукту:

а) коэффициент рыночной доли(КРД) отражает долю предприятия на рынке:

$$\text{КРД} = \text{ОП} / \text{ООПР}, \quad (1)$$

где ОП – объем продаж продукта фирмой;

ООПР – общий объем продаж продукта на рынке;

б) коэффициент предпродажной подготовки (КПП) характеризует стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. Если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, то $\text{КПП} = 1$. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{КПП} = \text{ЗПП} / \text{ЗПОП}, \quad (2)$$

где ЗПП – сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП – сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж;

в) коэффициент изменения объема продаж (КИОП) отражает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет изменения объема продаж:

$$\text{КИОП} = \text{ОПКОП} / \text{ОПНОП}, \quad (3)$$

где ОПКОП – объем продаж на конец отчетного периода;

ОПНОП – объем продаж на начало отчетного периода.

2. Конкурентоспособность по цене:

а) коэффициент уровня цен (КУЦ) отражает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет изменения цен на продукт:

$$\text{КУЦ} = (\text{Ц max} + \text{Ц min}) / (2 \cdot \text{ЦУФ}), \quad (4)$$

где Цmax – максимальная цена товара на рынке;

Цmin – минимальная цена товара на рынке;

ЦУФ – цена товара, установленная фирмой.

3. Конкурентоспособность по доведению продукта до потребителя:

а) коэффициент доведения продукта до потребителя (КСБ), отражающий стремление фирмы к повышению конкурентоспособности за счет улучшения своей сбытовой деятельности:

$$КСБ = КИОП \cdot ЗСБКОП / ЗСБНОП, \quad (5)$$

где ЗСБКОП – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;

ЗСБНОП – сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

4. Конкурентоспособность по критерию продвижения продукта:

а) коэффициент рекламной деятельности (Крекл.д) отражает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности:

$$\text{Крекл. д} = \text{КИОП} \times \text{ЗРДКОП} / \text{ЗРДНОП}, \quad (6)$$

где ЗРДКОП – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

ЗРДНОП – затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

Суммировав вышеперечисленные коэффициенты и найдя среднеарифметическую величину, определим промежуточное значение коэффициента конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта (ККМД).

Для расчета итогового коэффициента конкурентоспособности фирмы также нужно учитывать общефинансовые коэффициенты, рассчитываемые на основе анализа баланса предприятия за отчетный период.

Таким образом, полная формула расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия (ККП) будет выглядеть следующим образом:

$$\text{ККП} = \text{ККМД} \times \text{КТЛ} \times \text{КОСС}, \quad (7)$$

где КТЛ – коэффициент текущей ликвидности;

КОСС – коэффициент обеспеченности собственными средствами.

В зависимости от значений ККП предприятия подразделяются на следующие группы:

Рыночные лидеры – предприятия, имеющие максимальный коэффициент конкурентоспособности. Как правило, подобные фирмы имеют максимальную рыночную долю при продажах и являются лидерами в ценовой политике, оптимизации затрат и т.д. Характерным их поведением является оборона.

Рыночные претенденты – фирмы, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 3,1 до 9. Обычно такие организации борются за увеличение рыночной доли продаж, проводят ценовой демпинг. Для них характерна стратегия атаки по всем направлениям деятельности.

Рыночные последователи – фирмы, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 1 до 3. Они проводят политику следования за отраслевым лидером, не рискуют, но и не проявляют пассивности. Такие фирмы копируют деятельность лидера, но действуют более осмотрительно и рассчитывают на меньшие ресурсы. Они, как правило, подвержены атакам со стороны рыночных претендентов.

Фирмы, действующие в рыночной нише, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 0,99 до –6,9. Фирмы этой группы обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие участники конкуренции не принимают в расчет, и отличаются высоким уровнем специализации. Круг клиентов ограничен, характерен высокий уровень цен. В своей деятельности такие организации опираются на клиентов и максимально зависят от них.

Банкроты – фирмы с коэффициентом конкурентоспособности от –7 до –10. Они принимают режим внешнего управления и осуществляют мероприятия по выходу из банкротства или проводят расчеты с кредиторами и ликвидируются.

Предложенные показатели прибыльности коммерческой деятельности предприятия не полностью учитывают характер его конкурентоспособности. Конкурентоспособность как структура финансово-экономических

показателей включает в себя не только собственно эти показатели, но и взаимосвязи и взаимодействия между ними, зависящие от состояния макро- и микросреды.

1.3 Направления совершенствования маркетинговой деятельности предприятия в условиях диверсификации производства высокотехнологичной продукции гражданского назначения организациями оборонно-промышленного комплекса

Как известно, концентрация на одной-единственной отрасли имеет для бизнеса, с точки зрения менеджмента, массу организационных, управленческих, а также стратегических преимуществ. Соответственно, падение нормы прибыли на вложенный в производство капитал всегда будет способствовать возникновению необходимости стратегии диверсификации [11, с. 94].

Являясь реальным инструментом устранения возникающих диспропорций воспроизводства и оптимального перераспределения различных видов ресурсов, диверсификация деятельности предприятия выступает важнейшим координатором направления реструктуризации экономики, выдвигая перед компанией различные цели и задачи.

Так, процессы диверсификации связаны с модификацией важнейших составляющих деятельности компании: готового продукта, отрасли и положения компании в этой самой отрасли, а также рынков сбыта [2].

В динамичной макросреде диверсификация компании становится базовой основой для достижения нового уровня внутренней и внешней рыночной гибкости. Разумное решение о диверсификации может быть принято на основе текущих ожиданий и прогнозов на будущее. Развертывание стратегии диверсификации целесообразно в случае:

- существенного сужения потенциала развития бизнеса;
- появления новых возможностей для деятельности в иных отраслях;

- перемещения текущего потенциала в область иных отраслей;
- сокращения издержек производства;

При разработке стратегии диверсификации принимаются во внимание следующие критерии [41, с. 57]:

- текущая и будущая привлекательность отрасли;
- расчет затрат на вхождение компании в отрасль;
- наличие каких-либо дополнительных преимуществ (эффект синергизма).

Таким образом, истинное понятие диверсификации связано с процессом распространения деятельности компании с ориентацией ее на освоение новых сфер влияния. До тех пор, пока компания накапливает сверхприбыль за счет постоянного роста в ранее освоенной нею отрасли, тогда диверсификация не является стратегически важной целью.

В условиях диверсификации система сбыта может быть организована напрямую, либо с использованием посредников. В качестве посредников могут выступать оптовые фирмы, дистрибьюторы, дилеры, торговые и сбытовые агенты, брокеры и т.п. В зависимости от типа собственности на товар, посредники могут выполнять следующие функции:

- транспортировать товары, приближать их территориально к месторасположению конечных потребителей;
- хранить товары;
- устанавливать контакты с потенциальными и реальными клиентами;
- собирать маркетинговую информацию о состоянии рынка и спроса;
- информировать потенциальных потребителей о товарах, рекламировать их и стимулировать сбыт;
- оказывать дополнительные услуги потребителям - комплектация заказов, упаковка, нарезка и т.д.
- нести определенные затраты по организации деятельности канала - финансировать канал;

– нести финансовые и другие виды рисков по функционированию каналов.

Собственная сбытовая сеть компании представляет собой отдел сбыта компании и группу зависимых посредников. Преимущества создания собственной сбытовой сети [16, с. 46]:

1. Организация прямого взаимодействия с конечными потребителями продукции.

2. Собственная сбытовая сеть ориентирована на реализацию только продукции компании, все усилия менеджеров и агентов по сбыту распределены согласно общей маркетинговой и сбытовой стратегии компании.

3. Повышается возможность организации строгой системы учета и контроля за товародвижением продукции, объемами реализации, возвратом товара и его причинами.

Рассмотрим маркетинговые коммуникации на промышленном рынке. Под коммуникациями понимается вся совокупность возникающих связей и отношений между субъектами рынка в процессе их деятельности. Они могут включать производственные и технологические связи между кооперирующимися компаниями, деловые отношения между покупателями и продающими фирмами, личные контакты между персоналом компаний, информационные связи и т.п. В связи с этим коммуникации на промышленных рынках не ограничиваются рассмотрением только взаимоотношений между продающими и покупающими фирмами, они включают также отношения между конкурирующими компаниями, отношения с банками, государственными органами и всеми другими деятелями промышленного рынка. Это обуславливает тот факт, что отношения между деятелями промышленного рынка, или коммуникации, становятся основным элементом анализа в промышленном маркетинге, а установление и развитие отношений - основной целью промышленного деятеля.

Так как промышленные деятели больше развивают отношения с партнерами, чем действуют на рынке (то есть любыми способами пытаются продать свой продукт), то они готовы вкладывать инвестиции в развитие отношений. Эти инвестиции бывают разного рода: в техническую адаптацию изделий, в процедуру общения с партнерами (консультации, встречи, деловые переговоры, командировки) и рыночные (создание сбытовых сетей, филиалов, офисов, реклама и т.д.).

Служба маркетинга может быть организована в четырех основных вариантах структур - функциональная структура, структура, ориентированная на товары, на рынки и региональная структура. Выбор той или иной структуры опосредован особенностями производственной и сбытовой деятельности предприятия, ассортиментом выпускаемой продукции, расположением обслуживаемых клиентов предприятия и т.п.

Создание на предприятии службы маркетинга потребует соответствующего изменения организационной структуры управленческих служб и установления новых функциональных связей между подразделениями предприятия.

Организационно служба маркетинга должна быть подчинена непосредственно директору предприятия, что обеспечивает независимость ее положения по отношению к другим подразделениям и объективную оценку возможностей предприятия при разработке его маркетинговой политики. В своей деятельности служба маркетинга должна взаимодействовать с подразделениями предприятия, участвующими в достижении его производственно-коммерческих целей:

Взаимодействие службы маркетинга с другими подразделениями представлено на рисунке4.

Директор

Отдел главного конструктора	Служба маркетинга	Бухгалтерия
Отдел главного технологи		Экономический отдел
Отдел технического контроля		Юридический отдел
Отдел материально-технического снабжения		Отдел автоматизированных систем управления производством

Рисунок 4 – Взаимодействие службы маркетинга с другими отделами [24, с. 39]

Задачами службы маркетинга на предприятии являются сбор и анализ исходной информации, планирование и прогнозирование, оперативная работа. Рассмотрим основные варианты построения службы маркетинга исходя из ее задач.

Организация по функциям имеет место, когда видов выпускаемой продукции и рынков немного, они могут рассматриваться в виде некоторых однородностей. Подразделения предприятия специализируются по следующим направлениям:

- изучение конъюнктуры рынка, планирование ассортимента и нового сервиса;
- реклама, выставки и паблик рилейшнз;
- организация товародвижения и создания дилерской сети.

Организация по видам продукции - полезна в тех случаях, когда предприятие выпускает несколько видов продукции, ориентированных на разные категории потребителей и требующих к тому же организации специального сервиса. В этом случае за менеджерами по каждому виду продукции, как правило, закрепляются все вышеперечисленные виды деятельности за исключением рекламы, выставок и паблик рилейшнз, которые закрепляются за отдельным менеджером.

Организация по рынкам ("рынок" – это какая-либо конкретная отрасль) целесообразна, если для продвижения продукции на рынок требуются

специфические знания по её использованию в конкретных отраслях. В этом варианте за менеджерами также закрепляются предприятия конкретной отрасли, независимо от географического месторасположения, и весь спектр задач, кроме рекламы и т.д.

Организация по территориям считается выгодной, когда в каждом из выделенных регионов номенклатура не очень высока, а различия между потребителями - незначительны. В структуре отдела маркетинга предприятия все менеджеры разбиты по географическим регионам. Это позволяет менеджеру не просто ясно представлять себе картину в регионе, но и поддерживать личностные контакты с руководителями оптового и розничного звеньев торговли в них. На практике нередко используются и различные смешанные схемы организации службы маркетинга.

Выводы по разделу

Таким образом, маркетинговая деятельность имеет свои особенности на промышленном рынке. Промышленный рынок представляет собой совокупность взаимоотношений между деятелями рынка (производители, посредники, потребители, банки, государственные органы), осуществляемые в границах определенной территории в определенный момент времени.\

Анализ эффективности управления маркетингом на предприятии целесообразно основывать на расчете динамики показателей, характеризующих прибыльность коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта и его конкурентоспособность: доля прибыли от коммерческой деятельности предприятия; объем отгруженной продукции; объем спроса на продукцию предприятия (емкость рынка); расходы службы маркетинга; коэффициент конкурентоспособности предприятия.

С целью совершенствования маркетинговой деятельности на промышленном рынке используются механизмы, отличные от маркетинговой деятельности потребительского рынка. То же самое касается предприятия,

принявшего решение о диверсификации. В условиях диверсификации система сбыта может быть организована напрямую, либо с использованием посредников. В качестве посредников могут выступать оптовые фирмы, дистрибьюторы, дилеры, торговые и сбытовые агенты, брокеры и т.п.

2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АО «СКБ «ТУРБИНА»

2.1 Общая характеристика деятельности АО «СКБ «Турбина»

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.

В настоящий момент 95% продукции АО СКБ «Турбина» ориентировано на технику военного применения, что обосновывает требования к прочности, ресурсу работы и влияет на себестоимость продукции. Вся продукция построена вокруг высокооборотистой турбины, работающей на жидком топливе.

В этих условиях поставлена задача по диверсификации производства и выпуску продукции гражданского и двойного назначения.

Миссия

Удовлетворять потребность общества по максимально эффективному использованию имеющихся ресурсов на основе инновационных и высокоэкологических решений в области газотурбостроения.

Стратегия

Обеспечение высококачественной конкурентоспособной продукцией, а также увеличение объема продаж и расширение рынков сбыта выпускаемой продукции, путем создания и внедрения в производство инновационных технологий.

Основные направления реализации Политики:

1. Систематический анализ текущих и перспективных требований потребителей, повышение их удовлетворенности поставляемой продукцией.
2. Повышение качества и надежности выпускаемой продукции.
3. Повышение технической и технологической оснащенности производства.
4. Постоянное повышение компетентности персонала и привлечение к активному участию в реализации Целей в области качества.
5. Оценка деятельности и принятие решений с целью повышения результативности и эффективности производства.

6. Развитие информационных систем управления, задействованных в жизненном цикле продукции.

7. Улучшение функционирования системы менеджмента качества на основе требований ГОСТ РВ 0015-002 и ГОСТ Р ИСО 9001.

Высшее руководство берет на себя ответственность за реализацию данной Политики и за обеспечение понимания и поддержки ее коллективом предприятия, понимая, что повышение результативности системы менеджмента качества ведет к постоянному развитию и совершенствованию не только самой организации, но и страны в целом.

Основная продукция АО СКБ «Турбина» – газотурбинные энергоагрегаты относятся к высоко-сложным изделиям, конструкция агрегата предъявляет производству повышенные требования. Для обеспечения указанных требований на АО СКБ «Турбина» организованы все основные виды производств, включающие порядка 20 технологических переделов, в том числе специальных и авиационных технологий.

АО СКБ «Турбина» обеспечивает практически замкнутый производственный цикл для всех выпускаемых видов продукции. Имеющиеся производственные мощности позволяют с высоким качеством обеспечивать технологические переделы.

Главной особенностью производственных изделий АО СКБ «Турбина» является наличие таких технологически сложных в производстве деталей как цельнолитные детали типа соплового аппарата, диффузора, колеса турбины, а также такие сложные детали как крыльчатка, ротор турбины, высокоточные шестерни, корпусные детали и прецизионные детали.

В 2013 году было принято решение о диверсификации производства. Данное решение возникло как результат соответствующей государственной политики. В части развития оборонно-промышленного комплекса программой установлена задача обеспечения инновационного развития оборонно-промышленного комплекса, включая диверсификацию производства с использованием технологий двойного назначения. Очевидно,

что выполнение указанных задач невозможно без развития на предприятии линейки высокотехнологичной инновационной продукции гражданского назначения в рамках уже имеющихся на предприятии компетенций.

Кроме того, в соответствии со стратегией развития государственной корпорации «Ростех» до 2020г. для увеличения конкурентоспособности холдинговых компаний требуется диверсификация производств с технологиями двойного назначения и части оборонных производств гражданскую продукцию. При этом диверсификация в гражданские направления в основном должна быть обеспечена за счет автомобилестроения и газотурбинного двигателестроения, электронных компонентов и продукции на основе оптических и оптоэлектронных систем. Повышение конкурентоспособности предприятия требует увеличения эффективности деятельности за счет снижения издержек, сокращения сроков от идеи до вывода нового продукта на рынок, повышения гибкости производства и качества выпускаемой продукции.

В целях достижения стратегических целей развития и занятия предприятиями Корпорации лидирующего положения на глобальных рынках гражданской высокотехнологичной продукции в ГК «Ростех» разработана и реализуется программа инновационного развития на период 2011-2020гг.

Учитывая специализацию и компетенции АО СКБ «Турбина», а также положения подпрограммы 9 "Силовая электротехника и энергетическое машиностроение" государственной программы Российской Федерации "Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности" в части задач по разработке и освоению производства инновационных образцов высокотехнологичного энергоэффективного оборудования программой развития АО СКБ «Турбина» определено основное направление деятельности предприятия по созданию уникальных надежных источников энергии, способными работать в любых условиях. При этом с учетом накопленного опыта, инноваций, кадрового и научного потенциала

предприятия определены основные целевые показатели, планируемые к достижению к 2020г.:

- 1) Достичь доли гражданской продукции к 2020 г. в общем объеме реализации не менее 20%
- 2) Достичь удельного веса инновационной продукции в общем объеме работ не менее 20% к 2020г.
- 3) Сократить сроки разработки и вывода на рынок новых продуктов в 2 раза.

В рамках диверсификации производства СКБ Турбина с 2013 г. реализует производственные компетенции в рамках разработки и изготовления продукции гражданского и двойного назначения. Опираясь на имеющийся опыт производства специальной продукции, специалисты предприятия разработали ряд изделий для применения в гражданском секторе:

- 1) Микрогазотурбинные энергоустановки мощностью 100 кВт и 18 кВт, на стадии разработки - 200 кВт, 65 кВт и 30 кВт;
- 2) Малогабаритный турбореактивный двигатель тягой до 100 кг;
- 3) Турбокомпрессор со степенью повышения давления 2,6;
- 4) Охладители водомасляные и наддувочного воздуха;
- 5) Рекуперативный теплообменный аппарат спирально-щелевой.

Для производства продукции гражданского назначения в рамках диверсификации предприятия СКБ Турбина обладает необходимым комплексом компетенций (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика компетенций, используемых СКБ Турбина для целей диверсификации

Тип компетенций	Характеристика компетенций	Варианты их развития
Конструкторские компетенции	Используемые компетенции по работе с материалами можно	Необходимо расширить усилия по поиску, исследованию и

	<p>считать устаревшими и не соответствующими сегодняшнему рынку материалов.</p> <p>Отмечается недостаток цифровой грамотности инженерного состава</p>	<p>апробированию новых материалов и способов их обработки.</p> <p>Необходимо повышение уровня цифровой грамотности конструкторских и технологических служб предприятия.</p> <p>Необходимо развитие и интеграция цифровых технологий в процессы разработки и внедрения новых изделий</p>
<p>Производственные компетенции</p>	<p>Проведена масштабная модернизация</p> <p>Внедрены механизмы бережливого производства</p> <p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - большая доля в общей структуре трудоемкости механообрабатывающего, передела, с большим количеством ручных и доводочных операций. - высокая себестоимость производства - не заложены возможности перевода производства отдельных компонентов (корпусов, шкафов, топливных баков) на композитные материалы, металлопластики, 	<p>Для повышения конкурентоспособности изделий по параметру себестоимость СКБ «Турбина» необходимо кардинально переосмыслить весь процесс производства для снижения значения капитальных затрат к генерируемой мощности.</p>

	мателорезины, вспененный алюминий, и т.д.	
Управленческие компетенции	Внедрено проектное управление. Произведено внедрение ERP системы В отдельных случаях не доступны все те информационные, технологические и экспертные возможности, которые существуют на глобальном рынке, из-за недостаточной цифровой и коммуникационной грамотности	Необходимо комплексное проектирование и производственного процесса, и процесса конструирования, с пониманием дефицита определенных профессий на рынке, с гибким регулированием количества компонентов в конечной продукции, с внедрением новых материалов и технологий, снижающих степень инструментальной зависимости, с привлечением внешней экспертизы по моделированию работы предприятия и формированию стратегических приоритетов

За последние годы произошло успешное завершение ряда ОКР, востребованность агрегатов разработки АО СКБ «Турбина», осуществление стратегии расширения и диверсификации производства в пределах имеющихся резервов, а в некоторых периодах и экспортных поставок через головных исполнителей, что обеспечило необходимый рост объемов производства и реализации продукции АО СКБ «Турбина» за 2015-2017гг.. Так, не смотря на фактическое выполнение в 2017г. объемов реализации на уровне 1719 млн. руб. от запланированных 1808млн. руб. за последних 3 года (2015-2017г.) объем реализации увеличился в более чем в 2 раза (таблица 3).

Показатель	2015		2016		2017	
	план	факт	план	факт	план	факт
Общий объем выручки (включая гражданскую продукцию)	954	876	1290	1281	1808	1719
Прибыль	69,1	60,4	123,8	120,7	171,9	160,5

Динамика продаж и прибыли представлены на рисунках 5, 6.

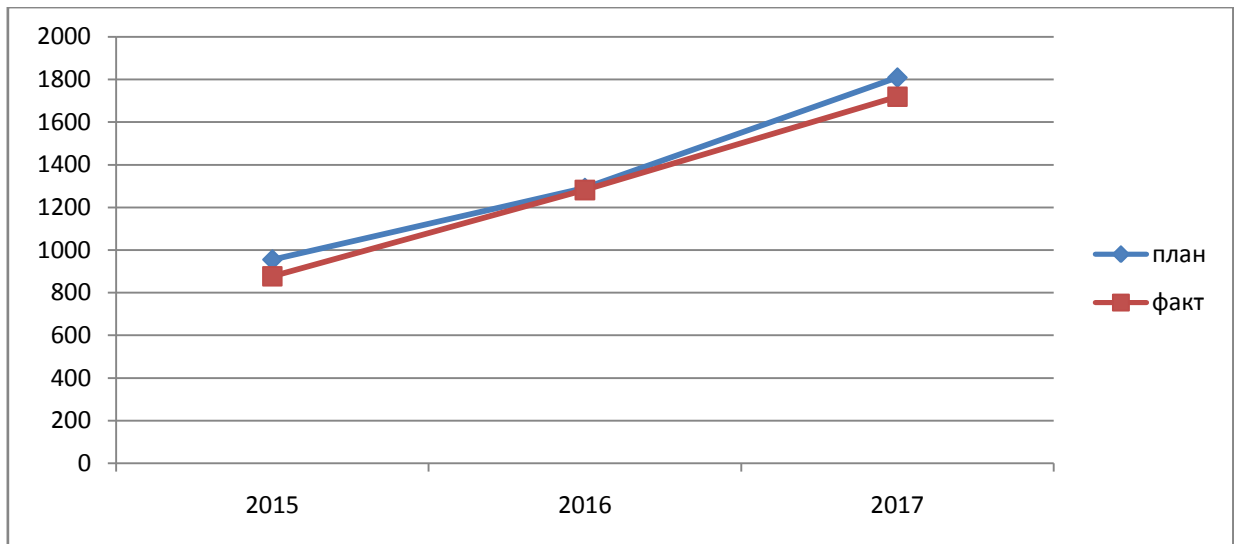


Рисунок 5 – Объем реализации продукции

Соответственно росту объемов реализации увеличилась чистая прибыль с 60,4 млн. руб. до 160,5 млн. руб.

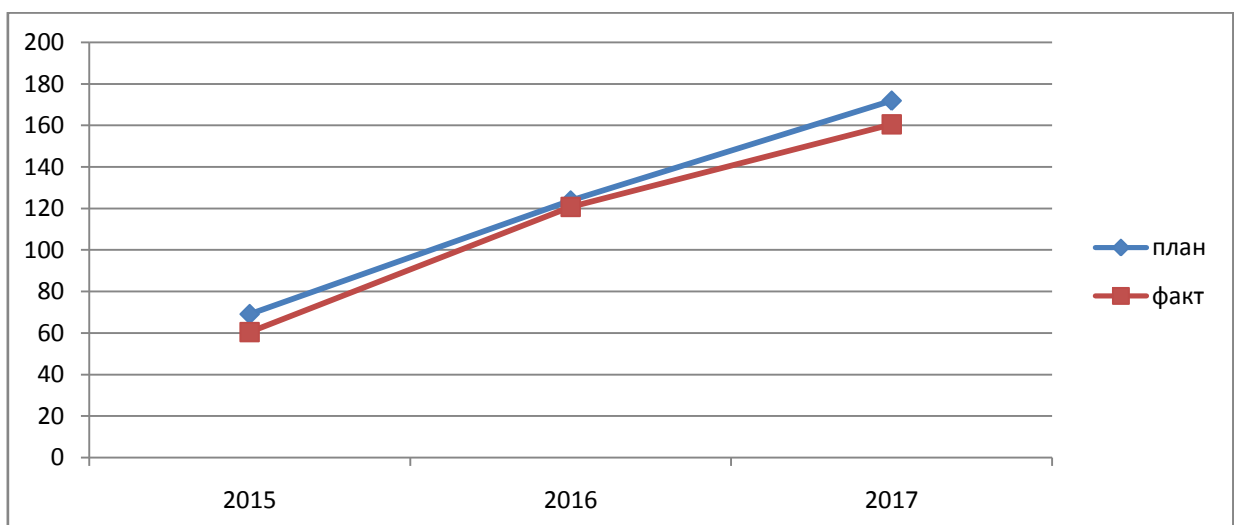


Рисунок 6 – Прибыль предприятия

В связи с недостижением в 2017г. плановых объемов реализации продукции чистая прибыль предприятия в абсолютном выражении также не соответствует плановой. Кроме того в связи с резким удорожанием стоимости привлеченных кредитных ресурсов в конце 2017г. и соответственно ростом уплачиваемых процентов рентабельность по чистой прибыли также установилась на значении 9,3% относительно 10% запланированной величины. Тем не менее темпы роста чистой прибыли за 2015-2017гг. опережают темпы роста выручки, что свидетельствует об эффективности работы предприятия в целом и взвешенной финансово-экономической политике, что подтверждается также ростом рентабельности продаж с 10,1% в 2015г. до 14,6% в 2017г.

Таким образом, 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. В настоящее время реализуется программа диверсификации: разработана и производится продукция гражданского назначения. на основании анализа рынка, оценки положения АО СКБ «Турбина» в отрасли, преимуществ предприятия по сравнению с прямыми конкурентами, можно прогнозировать для АО СКБ «Турбина» дальнейший рост объемов реализации и достижение его стратегического значения к 2025г., при условии поддержки запланированного роста успешным завершением ряда ОКР и проектов по развитию производства и системы управления АО СКБ «Турбина», эффективной реализации маркетинговых мероприятий, применения современных, наилучших доступных технологий, оперативного реагирования на изменение рыночной ситуации.

2.2 Характеристика внешней среды

Политика государства была нами рассмотрена в п.2.1, где сказано, что на государственном уровне поставлена задача по диверсификации предприятий военно-промышленного комплекса с целью выпуска продукции гражданского и двойного назначения. 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. А это значит, что поддержка государства по диверсификации предприятия будет.

Что касается внешнеполитической ситуации, то здесь следует учитывать рыночные тенденции, как внутри страны, так и на внешнеполитической арене. Важно отметить, что негативная внешнеполитическая ситуация не будет препятствием к продаже за рубеж продукции гражданского назначения нашего предприятия, поскольку есть значительное количество государств, которые поддерживают внешнеполитический курс России и готовы сотрудничать по интересным технологичным решениям.

Как известно, в настоящее время приобрела популярность военная техника России, которая успешно продается за рубеж. Однако в данном исследовании речь идет о диверсифицированной продукции. И еще раз повторим, возможности ее поставки за границу могут быть обеспечены только высоким уровнем конкурентоспособности продукции.

Опять-таки можно обнаружить еще и другой аспект влияния внешнеполитической ситуации на процесс производства продукции в рамках диверсификации. Для ее производства требуются материалы и электроника такого уровня, которых нет в российском производстве. Поставки таких материалов и электроники возможны из развитых стран (США, Япония,

Германия). Поэтому при ухудшении отношений с этими странами и продолжении секционной борьбы поставки требуемых материалов и электроники могут быть просто прекращены либо даже не начаты.

Далее рассмотрим тенденции на рынке гражданской продукции.

Среди актуальных трендов в разработке новых изделий для АО СКБ «Турбина» необходимо отметить следующие наиболее важные:

1) Автономность и мобильность (независимость от централизованной инфраструктуры). Этот тренд приводит к росту рынка микрогенерации, так как многие производственные комплексы пытаются стать более автономными и независимыми от качества централизованной инфраструктуры, к которой они были традиционно привязаны.

2) Повышение стоимостной и массогабаритной составляющей электроники в изделиях. Сегодня практически нет сложных современных изделий гражданского или военного назначения, где не было бы электроники, которая требует не только постоянного энергопитания, но и постоянного охлаждения летом и обогрева зимой. Поскольку мощности, необходимые для электронных систем, значительно превышают возможности аккумуляторных батарей, для обеспечения мобильности электронной аппаратуры нужны автономные генерирующие мощности, которые способны обеспечить электронное оборудование не только электроэнергией, но и микроклиматом.

Кроме того, электронное оборудование само по себе выделяет значительное количество тепла, поэтому отбор этого тепла становится все более насущной задачей в пространствах, где установлена аппаратура. Все эти требования повышают привлекательность турбо-электро-агрегатов как компактного и комплексного способа решения задач энергопитания и микроклимата при сохранении мобильности установки. Кроме того, способность турбо-электро-агрегата быстро и в любой климатической обстановке выходить на рабочий режим делает данный тип агрегатов крайне привлекательными для использования в современных условиях.

- Преодоление зависимости транспорта от механической трансмиссии и дизельного двигателя. Малосерийное производство автомобильного транспорта (как военного, так и гражданского назначения) снова может стать рентабельным в случае, если автомобильный транспорт перейдет на турбо-электрогенерацию и откажется от механической трансмиссии в пользу электрической пропульсии. Как отмечалось выше, если для экономически целесообразного производства дизельных двигателей необходимо производить от сотен тысяч до миллионов штук в год, то производство турбин как источника движения может быть экономически целесообразным уже на партиях в 500 – 1000 единиц, и не требует такой сложности организации производства, как у традиционных автомобилей.

Эти качества должны быть учтены при производстве диверсифицированной продукции.

С учетом анализа перспективных трендов по разработке изделий для АО СКБ «Турбина» можно выделить следующие рынки с потенциалом роста на 3-7 лет с учетом выявленного компетентностного профиля предприятия.

А) Микрогенерация специального назначения (в т.ч. хладо- и теплогенерация)

Рынок микрогенерации специального назначения будет стремительно нарастать, поскольку войска во все большей степени оборудуются электронным, радиолокационным оборудованием, оборудованием РЭБ и систем связи. Все это требует гарантированных независимых источников энергии. Количество и потребляемая мощность такого оборудования также будут нарастать. Увеличение количества машин связи, разведки, радиоэлектронной борьбы, мобильных командных пунктов разных уровней также приведет к кратному росту спроса на независимые высоконадежные источники электроэнергии. Это потребует создания линейки продукции разной мощности и массо-габаритных решений: от пикогенерации систем мощностью до 1 кВт до 1 МВт для обеспечения крупных командных центров. В перспективе такие установки должны быть способны работать

с разными видами топлива и иметь возможность работать как с интегрированным топливным баком, так и с внешним топливным баком, что создает достаточно комфортные условия для обеспечения достаточного присутствия СКБ «Турбина» на рынке.

Б) Микрогенерация гражданская

Рынок гражданской микрогенерации будет продолжать расти, так как с одной стороны в России наряду с существующими темпами модернизации энергоинфраструктуры, очень высока стоимость подключения к централизованной инфраструктуре по энерго- и теплоснабжению. Позиции АО СКБ «Турбина» для выхода на рынок гражданской микрогенерации слабее, чем позиция на рынке аналогичной продукции специального назначения, однако рынок гражданской микрогенерации в перспективе является привлекательным для АО СКБ «Турбина», при этом для доведения качества своих продуктов до рыночных стандартов АО СКБ «Турбина» потребуется значительный объем материальных и интеллектуальных затрат.

Эффективность применения газотурбинных агрегатов возрастает при тройной генерации - то есть способности генерировать электроэнергию, обеспечивать кондиционирование воздуха и охлаждение аппаратуры, а также обеспечивается отопление помещения и отопление аппаратуры и нагревание воды. Тройная генерация может обеспечить комфортные условия функционирования при разумной себестоимости как удаленным гражданским, коммерческим, производственным или жилым объектам, так и военным потребителям, которые в условиях быстро меняющегося климата вдали от инфраструктуры будут обеспечены источником питания, кондиционированием и теплом для обогрева, ремонта, организации быта личного состава.

В) Турбореактивные двигатели малой тяги специального и гражданского применения

В условиях сверхбыстрого авиационно-ракетного контакта все большее распространение будут получать вооружения постоянно готовые к

поражению цели. При этом можно предположить, что будут создаваться как барражирующие ракеты с боевой частью, так и барражирующие ракеты - имитаторы. Поэтому спрос на турбореактивные двигатели малой тяги будет нарастать, а требования к продолжительности их работы достигнут нескольких часов.

Одновременно такие же типы двигателей будут востребованы для оснащения беспилотных летательных аппаратов военного назначения - как ударных, так и разведывательных. Уже сегодня необходимо рассматривать возможность увеличения ресурса турбореактивного двигателя малой тяги на несколько десятков часов непрерывной работы. Также можно спрогнозировать, что в условиях быстро развивающегося авиационно-ракетного конфликта времени на ремонт и обслуживание турбореактивных двигателей малой тяги не будет хватать. Поэтому на каждый беспилотник возможно будут заказываться 2-3 запасных двигателя, что соответственно может увеличить потребность в производстве ТРД малой тяги.

На рынке турбореактивных двигателей малой тяги гражданского назначения намечаются три основных направления использования ТРД в горизонте 7-10 лет. Во-первых, беспилотные летательные аппараты гражданского назначения, которые будут использоваться для мониторинга территорий, границ, трубопроводов, или для срочной доставки малых грузов. Во-вторых, малая пилотируемая авиация, так как ТРД тягой в 100 кг и выше способны поднимать в воздух планеры или двухместные самолеты легкой конструкции. Появление эффективных конкурентоспособных по цене ТРД малой тяги может привести к созданию значительного количества малых предприятий, особенно за Уралом и в Сибири, производящих 1-2 местные планеры на базе надежных двигателей. В-третьих, применение ТРД малой тяги в авиамоделировании. На международных рынках достаточно большое распространение получили соревнования авиамodelей с ТРД малой тяги. В мире существуют десятки производителей подобных двигателей с тягой от 8 до 100 кг и с ресурсом непрерывной работы до 50 часов. Российский рынок

уже заполняется подобными двигателями иностранного производства, поэтому на нем будет достаточно тяжело конкурировать.

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.

Рынок энергоустановок малой мощности имеет глобальный характер, на рынке Рос-сии представлена продукция производителей из различных стран мира, наиболее сильны позиции зарубежных производителей. Текущий уровень курсов валют привел к сокращению спроса на продукцию иностранных компаний, что открывает возможности для выхода на рынок российских производителей.

Далее рассмотрим конкуренцию на рынке гражданской продукции. В рамках анализа конкуренции приводим характеристики конкурентов, имеющих отношение именно к продукции по программе диверсификации – продукции гражданского назначения.

Далее более подробно рассматриваются основные конкуренты на рынке России – производители микротурбинных и газопоршневых энергоустановок. Полная их характеристика представлена в Приложении А. Здесь приводим только аналитический расчет конкурентоспособности. Подведем итоги анализа. При этом наиболее важными качествами для

продажи технических товаров имеют именно технические характеристики (таблица 4).

Таблица 4– Сравнение конкурентов – производителей микротурбинных энергоустановки газопоршневых энергоустановок

	Иновации	Цены	Качество	Экологичность	Наличие дилерской сети в России	Доля рынка в России	Средний балл
СКБ Турбина	4	5	4	3	5	3	4,00
Capstone Turbine Corporation (США)	5	3	5	3	5	5	4,33
FlexEnergy	4	4	5	5	2	2	3,67
Cummins Engine	3	3	5	3	5	3	3,67
TEDOM (Чехия)	3	3	4	3	4	3	3,33
Холдинг GE	3	3	4	3	4	3	3,33
SDMO (Франция)	4	3	4	4	4	4	3,83

СКБ Турбина имеет достаточно сильные конкурентные позиции по результатам анализа конкурентов.

Далее рассмотрим рынок турбореактивных двигателей (это также рассматривается в рамках диверсификации, поскольку это также гражданская продукция)

На мировом рынке турбореактивных двигателей малой тяги действует большое количество производителей, предлагающих модели различной тяги и сферы применения. Ключевым конкурентом для АО СКБ «Турбина» на рынке турбореактивных двигателей малой тяги (30-100 кгс) является чешская компания PBS Velka Bites, предлагающая двигатели аналогичной тяги, успешно действующая на мировом рынке продукции гражданского

назначения. При продвижении и разработке продукции АО СКБ «Турбина» возможно копирование удачного опыта и бизнес-моделей данной компании.

Конкуренты ОМКБ, НПО «Сатурн», АМНТ «Союз» предлагают более мощную продукцию военного назначения, конкурент НТЦ «Салют» – продукцию с аналогичными характеристиками, но также военного назначения. Компания «Safran» производит продукцию двойного назначения аналогичной и большей тяги, ее гражданская продукция не представлена в России. Компания Williams International действует на военном и гражданском рынке США, двигатели имеют более высокий показатель тяги, чем интересующий сегмент.

Конкурент JetCat предлагает двигатели с меньшим показателем тяги, чем у продукта АО СКБ «Турбина», однако является лидером рынка турбореактивных двигателей для авиамоделей, в связи с чем оценен потенциальный ключевой конкурент (при расширении модельного ряда МТРД).

Для наглядного отображения конкурентной ситуации и перспектив развития рынка построена конкурентная карта. На вертикальной оси отражена вероятность успешных действий конкурента на гражданском рынке, по горизонтальной оси – средний показатель тяги его продукции в кгс. Выделен наиболее интересный для АО СКБ «Турбина» сегмент рынка и ключевые конкуренты на нем – PBS Velka Bites и JetCat (рисунок 7).

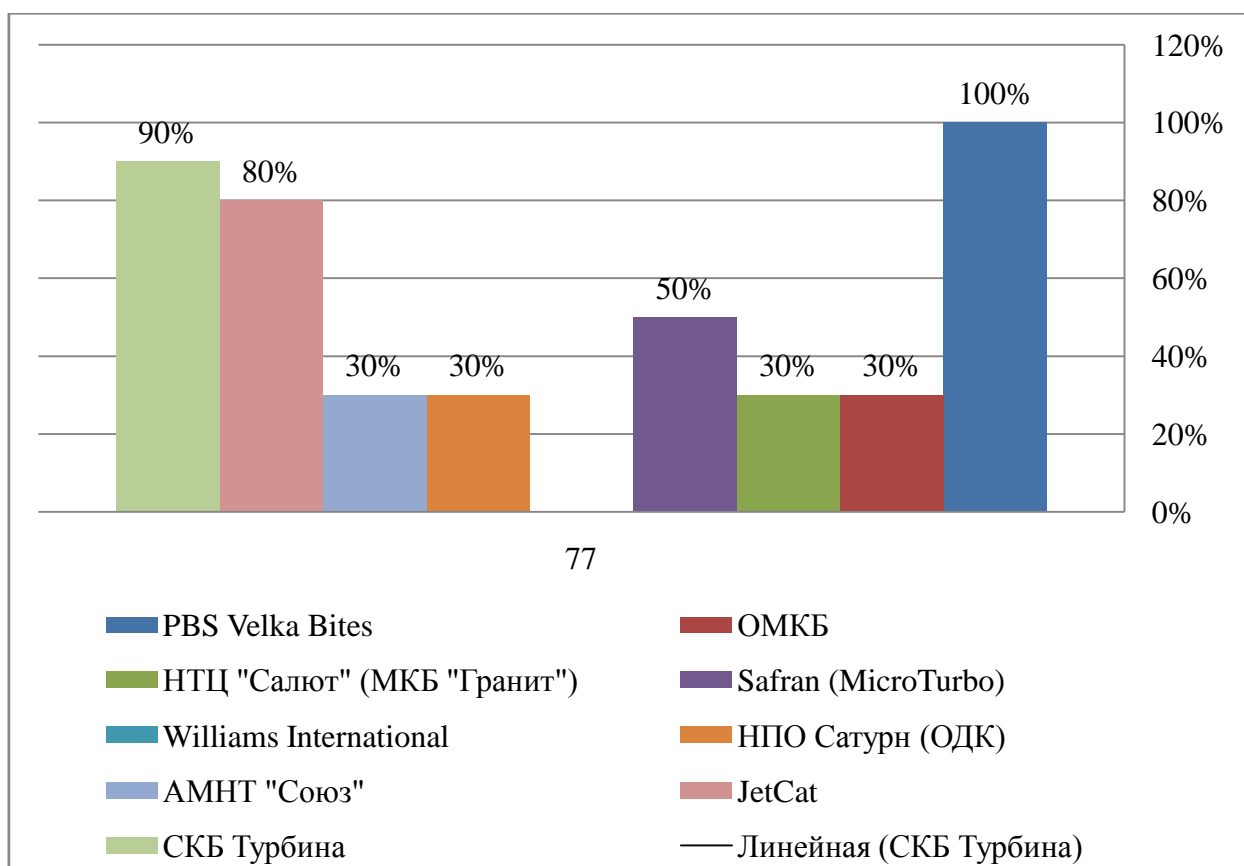


Рисунок 7 – Карта конкурентов рынка турбореактивных двигателей

Следующим этапом оценки рыночной ситуации стал SWOT-анализ ключевых конкурентов – компаний PBSVelkaBites и JetCat (таблица 5).

Таблица 5– Свот-анализ основных конкурентов рынка турбореактивных двигателей

	PBS Velka Bites	JetCat
S – Сильные стороны	широкий спектр продукции, постоянная инновационная деятельность, сильные позиции на рынке турбореактивных двигателей малой мощности	лидирующее положение на рынке турбореактивных двигателей для моделей самолетов
W – Слабые стороны	изготавливается не готовое изделие, а его компонент, высокая зависимость от партнеров, необходимость доработки продукции под требования партнеров	ограниченность рынка, непредставленность на региональных рынках (в т.ч. отсутствие дилеров)
O – Возможности	расширение ассортимента, расширение спектра технологий	рост популярности авиамоделлизма

Т – Угрозы	появление аналогов продукции на локальных рынках, ужесточение условий импорта технологичной продукции в РФ	выход на локальный рынок сильного конкурента с более дешевым предложением
---------------	--	---

Таким образом, на основании анализа рынка, оценки положения АО СКБ «Турбина» в отрасли, преимуществ предприятия по сравнению с прямыми конкурентами, можно прогнозировать для АО СКБ «Турбина» дальнейший рост объемов реализации и достижение его стратегического значения к 2025г., при условии поддержки запланированного роста успешным завершением ряда ОКР и проектов по развитию производства и системы управления АО СКБ «Турбина», эффективной реализации маркетинговых мероприятий, применения современных, наилучших доступных технологий, оперативного реагирования на изменение рыночной ситуации.

Для оценки перспектив реализации микротурбинных установок АО СКБ «Турбина» в рамках данного проекта проведен расчет объема российского рынка установок автономного энергоснабжения мощностью 60-300 кВт (микротурбинные, газопоршневые и дизельные энергоустановки). Так как основной объем энергоустановок импортируется из-за рубежа, использованы данные таможенной статистики за 2015-2017 гг.

В таблице 6 представлена оценка объема рынка автономных энергоустановок мощностью 60-300 кВт в 2015-2017 гг. в денежном выражении.

Таблица 6 – Оценка объема рынка автономных энергоустановок мощностью 60-300 кВт в 2015-2017 гг. (продукция гражданского назначения)

Показатель	2015	2016	2017
Объем рынка газопоршневых и дизельных установок, \$	123 651 932	93 239 116	39 169 532
Объем рынка микротурбин, \$	16 842 105	15 473 684	16 842 105

Суммарный объем рынка энергоустановок, \$	140 494 037	108 712 800	56 011 637
Курс доллара, руб.	31,85	38,42	60,96
Объем рынка газопоршневых и дизельных установок, руб	3 938 314 028	3 582 246 833	2 387 774 665
Объем рынка микротурбин, руб.	536 421 053	594 498 947	1 026 694 737
Суммарный объем рынка энергоустановок, руб	4 474 735 080	4 176 745 780	3 414 469 401

Структура рынка микротурбинных энергоустановок представлена на рисунке 8.

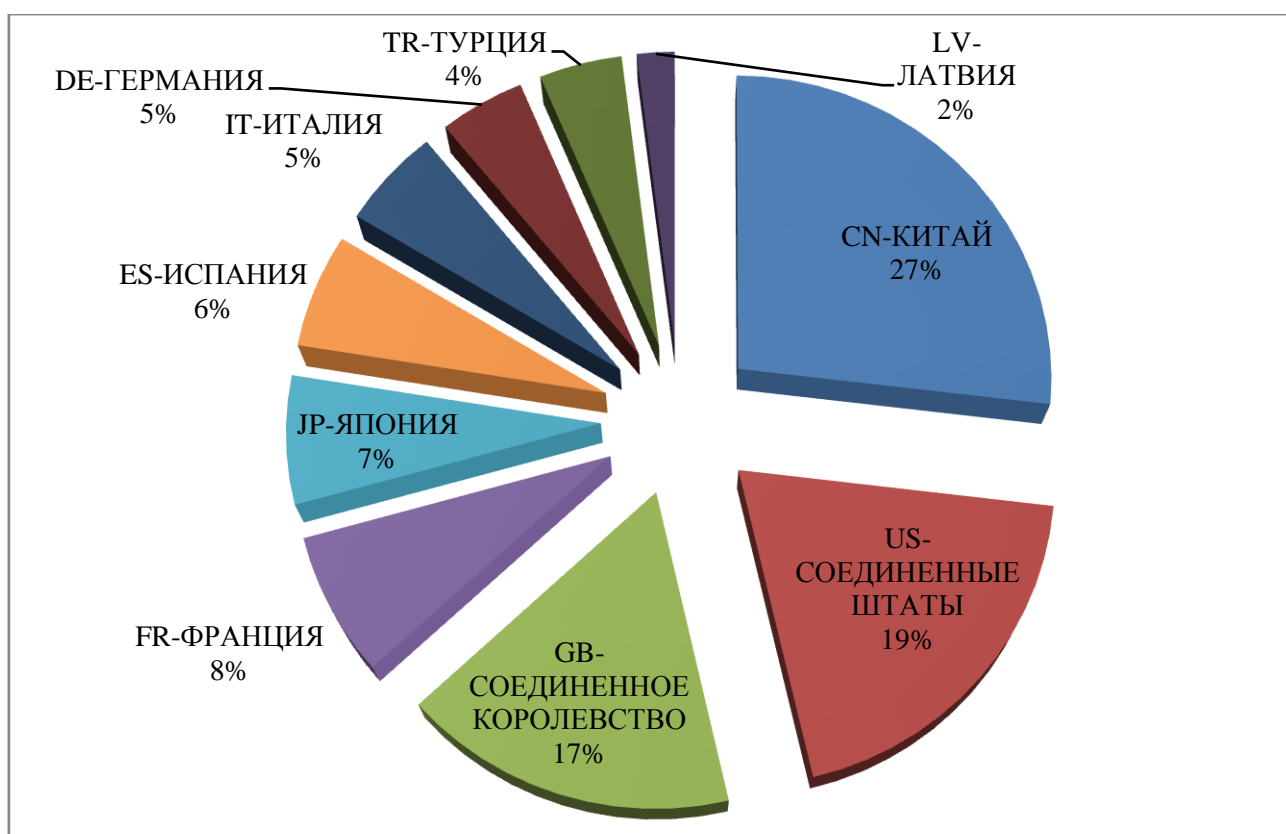


Рисунок 8—Оценка объема рынка микротурбинных энергоустановок

В качестве источников данных для оценки и прогнозирования объема рынка используются сведения из ежегодных отчетов о продажах компании Capstone, информация с сайта компании «БПЦ Инжиниринг» о реализованных проектах и результаты ранее проводившихся АО СКБ

«Турбина» исследований. Оценивается только рынок микротурбин, не учитываются поставки других видов автономных энергоустановок (рисунок 9).

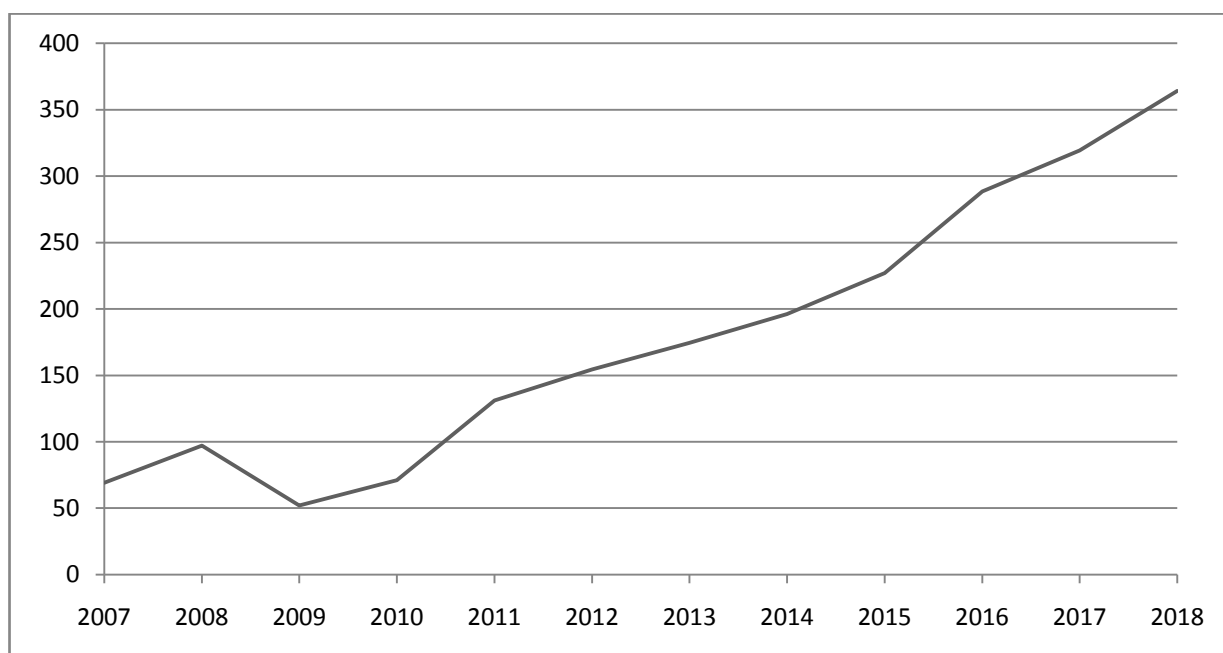


Рисунок 9—Объем российского рынка микротурбин в 2007-2018 гг., штук

Экономический кризис 2015-2017 гг. отразится и на рынке микротурбин, ожидается, что в 2018 году объем рынка микротурбин составит 20,3 МВт. При этом уменьшится средняя мощность вводимых энергоустановок, а их количество несколько вырастет по сравнению с 2017 г. – до 288 единиц. В 2018-2020 гг., после выхода страны из кризиса, рост рынка микротурбинных установок продолжится.

Также к внешней среде относятся потребители. Область применения автономных энергетических установок малой мощности очень широка. К ней, в частности, относятся:

– промышленные предприятия, медицинские учреждения, коттеджи, сегмент HoReCa (отели/рестораны/кафе), бизнес- и торгово-развлекательные центры, другие объекты крупных городов;

– нефтегазовый комплекс (магистральные газопроводы, газораспределительные станции, нефтепроводы и пр.);

– аграрный сектор (крупные животноводческие фермы, предприятия по переработке сельскохозяйственной продукции), предприятия лесозаготовительной промышленности;

– мощности по переработке бытовых отходов;

– районы, где в настоящее время отсутствуют энергоисточники и линии электропередачи;

– поисковые партии газовиков, геологов и др., нуждающиеся в электрической, тепловой, механической энергии, подаче воды и сжатого воздуха;

– мобильные источники электрической и тепловой энергии для нужд МЧС;

– резервирование линий электропередачи, питающих ответственных потребителей энергии, а также восполнение дефицита электроэнергии, вызванного перегрузками сетей электроснабжения, стихийными бедствиями и другими чрезвычайными ситуациями;

– стратегические и военные объекты.

Очевидно, что создание, например, новых фермерских хозяйств и коттеджных зон влечет за собой потребность в сравнительно маломощных энергетических установках для привода электрических генераторов, насосов, компрессоров, различных машин и механизмов, выполняющих те или иные хозяйственные, бытовые и другие технологические операции. Установки, рассчитанные на таких потребителей, должны быть недорогими и доступными для приобретения широкому кругу представителей малого бизнеса.

Не исключено, что в связи с высокой стоимостью строительства и эксплуатации линий электропередачи в условиях сельской местности или в еще недостаточно освоенных (с точки зрения гарантированного электроснабжения) районах потребность в таких АЭУ может оказаться значительной.

Характеристика потребителей представлена в виде диаграммы, отражающей их предпочтения (рисунок 10).

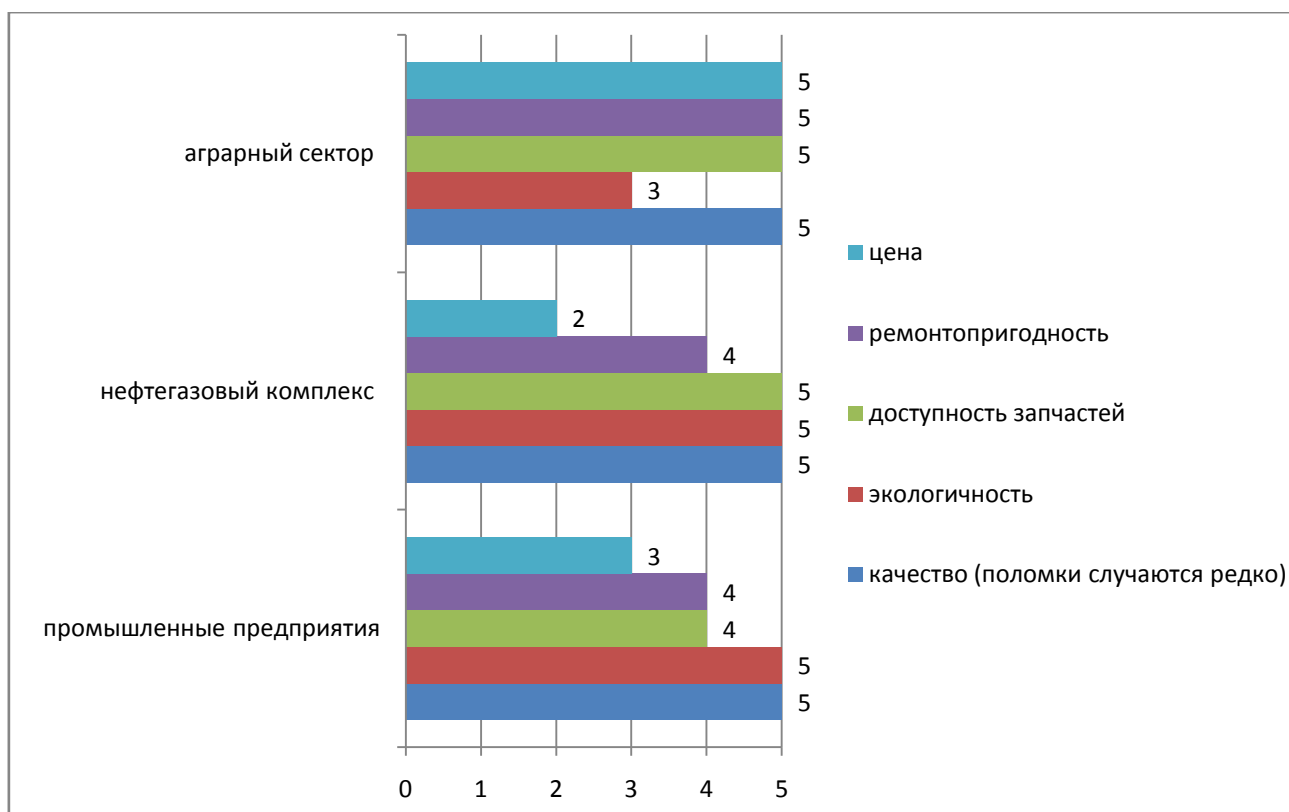


Рисунок 10 – Важность параметров по оценкам потребителей [по результатам опроса]

Данную информацию обязательно нужно использовать в программе производства и продвижения продукции гражданского назначения (по программе диверсификации). При этом следует учитывать разницу в сегментах.

На основе проведенного анализа внешней среды составим PEST – анализ (таблица 7)

Таблица 7–PEST --анализ

Факторы среды	Знак влияния	Кач. оценка	Бальная оценка	Вес	Важность Балл x Вес	Критический синтез
Политические факторы						
1.Ухудшение внешне политических отношений с рядом стран	-	Сильное	8	0,16	-1,28	Проблемы поставки электроники и ряда материалов из-за границы

Окончание таблицы 7

2. Политическая нестабильность в мире	-	Значит.	7	0,07	-0,49	Проблемы сбыта продукции за рубеж
3. Государственные программы развития российского производства	+	Значит.	6	0,17	1,02	Возможность привлечения государственных финансов
Итого					-0,75	
Экономические						
4. Экономический кризис в стране, в том числе на рынке микро-турбин	-	Значит.	6	0,07	-0,42	Снижение объема продаж
5. Рост спроса на микро турбины как норвая возможность обеспечения электроэнергией удаленных районов	+	Сильное	8	0,07	0,56	Рост спроса
Итого					0,14	
Социальные						
6. Отсутствие специалистов с требуемым образованием на рынке труда	-	Значит.	6	0,14	-0,84	Кадровые проблемы
Итого					-0,84	
Технологические						
7. Появление новых технологичных материалов	+	Сильное	8	0,16	1,28	Необходимо использовать в производстве
8. Новые цифровые технологии	+	Сильное	8	0,16	1,28	Необходимо вводить их в процесс управления и производства
Итого				1	2,56	
ИТОГО					1,11	

Общий балл – положительный, следовательно, перспективы дальнейшей деятельности у предприятия есть (рисунок 11).

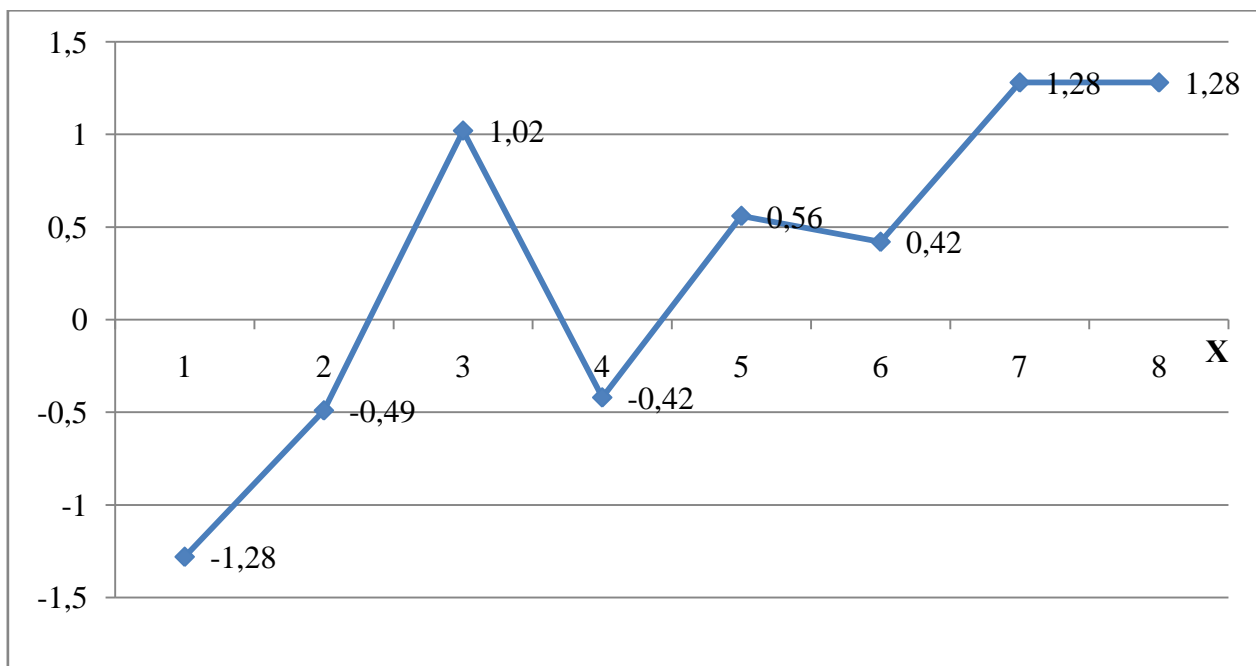


Рисунок 11 - Профиль окружающей среды

Примечание:

На графике по оси X цифрами обозначено:

1. Ухудшение внешне политических отношений с рядом стран
2. Политическая нестабильность в мире
3. Государственные программы развития российского производства
4. Экономический кризис в стране, в том числе на рынке микротурбин
5. Рост спроса на микро турбины как норвегия возможность обеспечения электроэнергией удаленных районов
6. Отсутствие специалистов с требуемым образованием на рынке труда
7. Появление новых технологичных материалов
8. Новые цифровые технологии

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что максимальное положительное влияние оказывают факторы:

– политические (государственные программы развития российского производства);

– технологические (появление новых технологичных материалов, новые цифровые технологии).

В качестве отрицательных факторов выступают:

– опять-таки политические (ухудшение внешне политических отношений с рядом стран, что может привести к невозможности поставок высокотехнологичных материалов и электроники, которых в России не производят; политическая нестабильность в мире, которая может привести к

снижению возможности поставок диверсифицированной продукции гражданского назначения на внешний рынок);

– экономические (кризис на рынке микротурбин).

2.3 Характеристика маркетинговой деятельности в АО СКБ «Турбина» в условиях диверсификации

Чтобы оценить качество маркетинговой деятельности ОАО СКБ «Турбина» в условиях диверсификации проведем анализ по следующим направлениям:

1. Структура подразделений маркетинга
2. Основные направления маркетинговой деятельности предприятия и их связь с процессом диверсификации на предприятии
3. Система сбыта
4. Система продвижения
5. Особенности ценообразования.

Рассмотрим указанные направления по порядку.

Для организации маркетинговой деятельности в рамках АО СКБ «Турбина» создано специальное подразделение (рисунок 12).

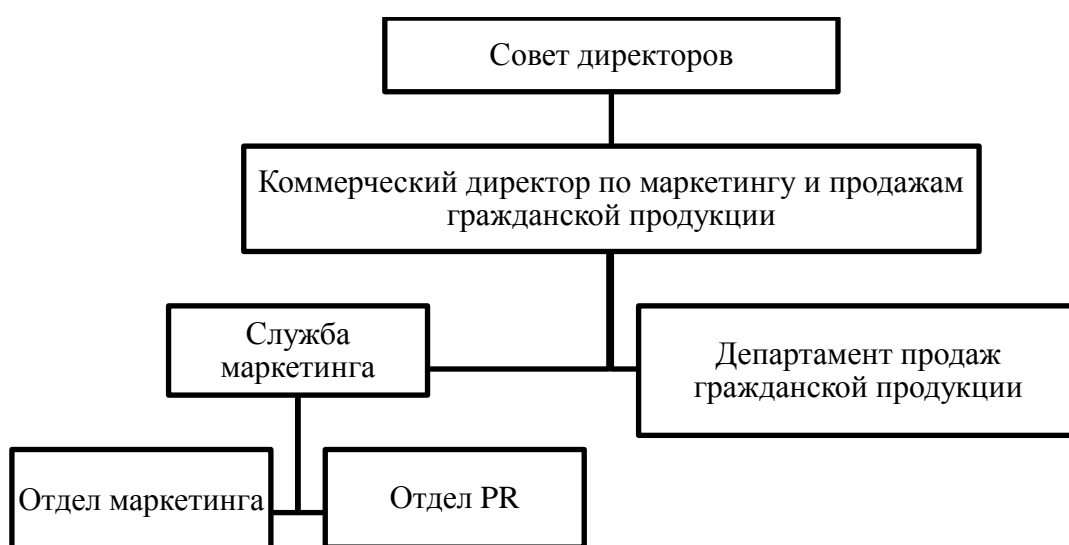


Рисунок 12 – Организационная структура маркетинговой деятельности АО СКБ «Турбина»

Отдел маркетинг организован по функциям. То есть каждый отдел выполняет определенную функцию. Такая организация является целесообразной по следующим причинам:

- спектр продукции достаточно ограничен и нет смысла организовывать структуру отдела маркетинга по товару;
- рынки сбыта также не очень разнообразны. Поэтому такая организация отдела маркетинга также не подходит.

Департамент продаж гражданской продукции осуществляет:

- формирование каналов сбыта;
- сбор информации по требованиям клиентов;
- анализ и отчетность.

Отдел маркетинга:

- проводит анализ рынка;
- разрабатывает общую ценовую политику;
- разрабатывает программы продвижения продукции

Отдел PR:

- осуществляет связи с общественностью.

Рассмотрим реализацию функций маркетинга на предприятии и соотнесем их с существующими условиями диверсификации производства.

В целом подразделением по маркетингу и продажам исполняются следующие функции маркетинговой деятельности:

1. Анализ конкурентной среды, мониторинг целевых рынков, оценка долей рынка
2. Анализ и прогнозирование продаж
3. Анализ потребительского спроса и конкурентных предложений, мониторинг рынка
4. Анализ эффективности маркетинговых мероприятий
5. Построение бюджета проектов, расчет и интерпретация ключевых показателей эффективности проектов;
6. Анализ перспективных направлений потребительского спроса

7. Анализ внешней маркетинговой среды

8. Отчетность

Сбытовая политика АО СК «Турбина» по продукции гражданского назначения имеет целью обеспечение резкого роста объемов выпуска гражданской продукции определено направление организации контрактного производства с использованием существующих или развитием необходимых технологических переделов.

Под контрактным производством в сбытовой политике АО СК «Турбина» понимается производство продукции на заказ на мощностях независимого изготовителя, который обеспечивает полное соблюдение технологического цикла и контроль качества готовой продукции в соответствии с требованиями заказчика. Сегодня на рынке существует два типа контрактных услуг: выполнение отдельных производственных операций и осуществление полного цикла. Существует также и два типа контрактников: предприятия полностью специализирующиеся на контрактном производстве и предприятия, помимо контрактного производства выпускающие продукцию под собственными брендами.

Промышленные компании широко используют аутсортеров при производстве сложного промышленного оборудования. Профильным контрактным производителям в таком случае заказывается разработка или производство отдельных деталей, узлов и агрегатов изделия.

Компании, занимающиеся контрактным производством, значительно снижают собственные риски. Данное производство существенно менее прибыльно относительно выпуска и продажи товара под собственными брендами, но гарантирует при определенных условиях объем заказов.

АО «СКБ «Турбина» может выступать в роли производителя-подрядчика оригинального оборудования (ОЕМ) по полному пакету документации, необходимой для выпуска продукции с заданными характеристиками и дизайном.

Выполняя заказы, АО «СКБ «Турбина» будет иметь возможность ознакомления с передовыми технологиями своих клиентов, не инвестируя в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Контрактное производство характеризуется разумной пропорцией инвестированных средств и потенциального объема выручки.

В качестве предприятие-контрактников в сбытовой политике АО СКБ «Турбина» предполагаются предприятия нефтегазового сектора.

В сбытовой политике АО СКБ «Турбина» сделан акцент на сервисное обслуживание. 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 постгарантийное 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.

Ценовая политика предприятия строится на основе стратегии «Снятия сливок» по методу прямых затрат. Применение указанной стратегии оправдано, так как предполагает реализацию новинок первоначально по высоким ценам, значительно выше себестоимости, с их постепенным снижением. Реализация на стадии внедрения производится более дорогого варианта выпуска, в дальнейшем себестоимость снижается, что позволяет снижать цену. Выбранная стратегия обеспечивает быструю окупаемость вложенных в разработку и продвижение товара средств. Данная стратегия возможна для высококачественных товаров, защищенных патентами, обладающих рядом привлекательных, отличительных особенностей для потребителей, согласных платить высокую цену за их приобретение.

Дальнейшее снижение цены должно производиться с реакции потребителей, которые могут воспринять такой факт как свидетельство снижения качества товара или возможности дальнейшего, еще большего снижения цены, скорой замены данного товара более новой моделью, низкого спроса на товар.

АО СКБ «Турбина» использует политику продвижения для своей продукции гражданского назначения. Для чего действуют некоторые коммуникационные связи с рынком, в т.ч. собственный сайт (приложение Б), личное общение специалистов, менеджеров по сбыту с заказчиками, представителями потенциальных покупателей. Отдел PR АО СКБ «Турбина» занят рекламной деятельностью, например, организацией сувенирной продукцией, разработкой логотипа. По окончании мероприятий отдел PR АО СКБ «Турбина» проводит оценку эффективности программы продвижения.

Рассмотрим процесс взаимодействия подразделения маркетинга и продаж с другими службами. В целом коммерческий блок (это отдел продаж и отдел маркетинга) в определенной мере контактирует со всеми остальными блоками:

- 1) Конструкторский блок
- 2) Технологический блок
- 3) Производственный блок
- 4) Коммерческий блок
- 5) Финансово-бухгалтерский блок
- 6) Экономический блок
- 7) Инфраструктурный блок
- 8) Блок качества
- 9) Блок безопасности

Схема взаимодействия может быть представлена следующим образом (рисунок 13).

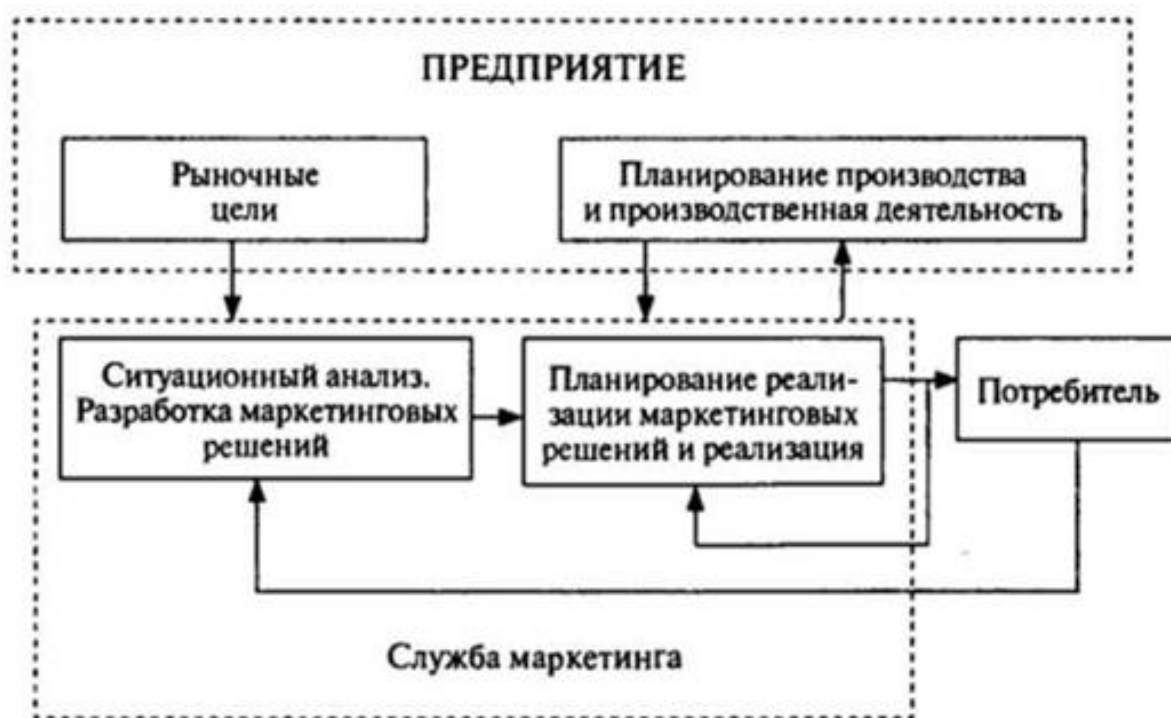


Рисунок 13 – Схема взаимодействия коммерческого блока с другими подразделениями (блоками) предприятия

Основным недостатком маркетинговой деятельности является сложность воплощения рекомендаций в жизнь. Так, например, в результате анализа внешней и внутренней ситуации были выявлены недостатки в компетенциях предприятия (анализ представлены в п.2.1). Однако на сегодняшний день реализовано незначительное количество рекомендаций. Так, например, в определенной степени реализована цель по информатизации производства.

Структура капитальных вложений, необходимых для внедрения системы, а также сроки внедрения указаны в таблице 8.

Таблица 8–Инвестиции в создание единой информационной системы управления предприятием

№ п/п	Наименование проекта	Финансирование по периодам, млн. руб.						
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	Всего
	Всего объем финансирования	55,9	65,8	68,2	47,5	0,0	0,0	237,4

1.	Стадия 1. Создание и развертывание автоматизированной системы сквозной КТПП	28,4		25,0	25,0			78,4
2.	Стадия 2. Создание и развертывание единой информационной среды предприятия и системы управления предприятием	27,5	65,8	43,2	22,5			159,0

В связи с тем, что предприятие производит промышленную продукцию, то и маркетинговая деятельность существенно отличается от маркетинговой деятельности например торгового предприятия. Здесь значительную роль играет не столько построение коммуникаций (реклама, связи с общественностью и т.д.), сколько обеспечение качества, производство требуемой рынку продукции. В связи с этим ключевыми направлениями в обеспечении конкурентоспособности предприятия являются:

- разработка требуемой рынку продукции;
- обеспечение высокого качества продукции.

Отсюда следует, что огромное значение приобретают именно рыночные исследования, а также интеграция маркетинговой работы с производственной деятельностью.

В рамках маркетинговой деятельности обязательно проводится оценка работы предприятия, формируется отчетность.

В результате проводимых анализов выявляют проблемы в деятельности предприятия. В связи с тем, что в настоящий момент на предприятии проходит диверсификация, то определены проблемы диверсификации проектов (рисунок 14).

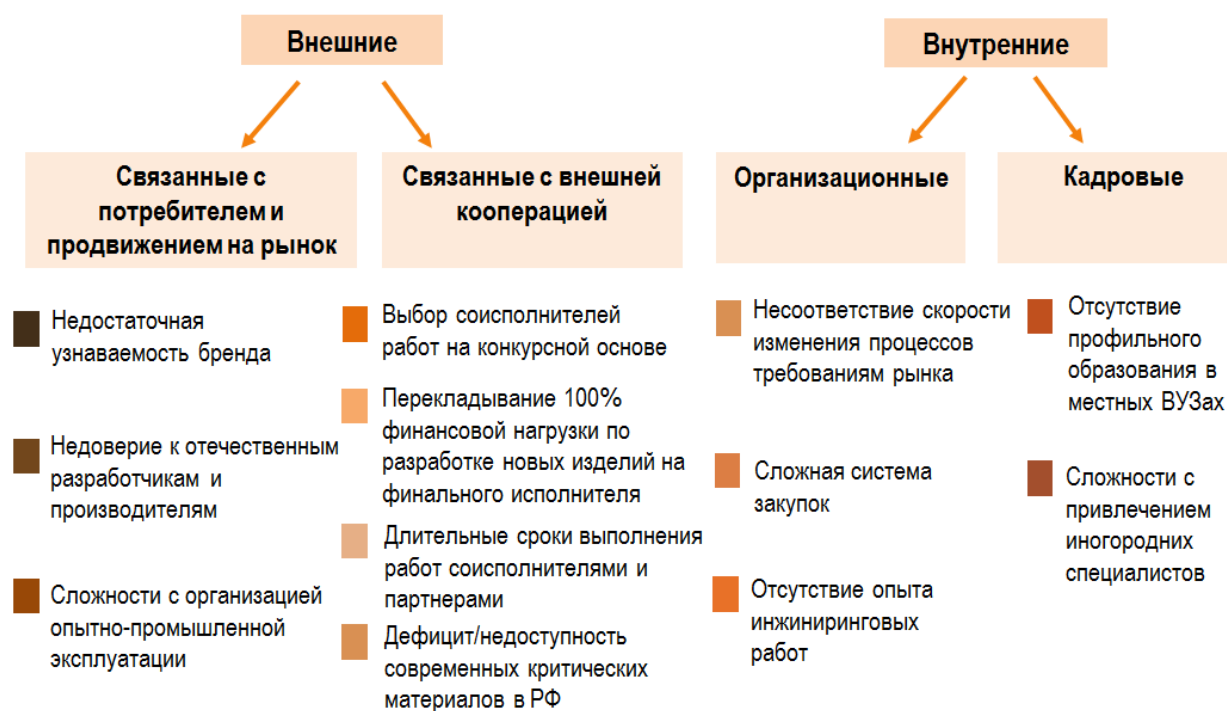


Рисунок 14 – Проблемы диверсификации проектов в СКБ Турбина

На основе проведенного анализа маркетинговой деятельности составим SWOT-анализ маркетинговой деятельности СКБ Турбина в условиях диверсификации (таблица 9).

Таблица 9 – SWOT-анализ маркетинговой деятельности предприятия в условиях диверсификации

<p align="center">Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - полноценный анализ рыночных условий и требований потребителей - сформирована комплексная программа развития предприятия 	<p align="center">Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостаток важных компетенций по всем направлениям (управленческих компетенций, производственных, конструкторских) для реализации диверсификации предприятия
<p align="center">Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> - рост спроса на микротурбины на внутреннем и внешнем рынках - возможность использовать государственную поддержку 	<p align="center">Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - проблемы поставки необходимых зарубежных материалов и электроники в связи с негативной внешнеполитической ситуацией - проблемы подбора нужных специалистов (их может просто не быть на рынке труда Челябинска)

Анализ реализации маркетинговой деятельности показывает необходимость разработки стратегии маркетинговой деятельности, способствующей минимизации угроз и слабых сторон предприятия для реализации плана диверсификации производства.

Выводы по разделу

Таким образом, 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. В настоящее время реализуется программа диверсификации: разработана и производится продукция гражданского назначения. на основании анализа рынка, оценки положения АО СКБ «Турбина» в отрасли, преимуществ предприятия по сравнению с прямыми конкурентами, можно прогнозировать для АО СКБ «Турбина» дальнейший рост объемов реализации и достижение его стратегического значения к 2025г., при условии поддержки запланированного роста успешным завершением ряда ОКР и проектов по развитию производства и системы управления АО СКБ «Турбина», эффективной реализации маркетинговых мероприятий, применения современных, наилучших доступных технологий, оперативного реагирования на изменение рыночной ситуации.

Анализ внутренней среды показал недостаточный уровень развития ряда компетенций предприятия.

Конструкторские компетенции. Используемые компетенции по работе с материалами можно считать устаревшими и не соответствующими сегодняшнему рынку материалов. Отмечается недостаток цифровой грамотности инженерного состава

Производственные компетенции. Проведена масштабная модернизация. Внедрены механизмы бережливого производства. Недостатки:

большая доля в общей структуре трудоемкости механообрабатывающего, передела, с большим количеством ручных и доводочных операций, высокая себестоимость производства, не заложены возможности перевода производства отдельных компонентов (корпусов, шкафов, топливных баков) на композитные материалы, металлопластики, мателорезины, вспененный алюминий, и т.д.

Управленческие компетенции. Внедрено проектное управление. Произведено внедрение ERP системы. В отдельных случаях не доступны все те информационные, технологические и экспертные возможности, которые существуют на глобальном рынке, из-за недостаточной цифровой и коммуникационной грамотности.

Также выявлены недостатки в организации и результатах маркетинговой деятельности: недостаточная узнаваемость бренда, недоверие к отечественным производителям, сложность организации опытно-промышленной эксплуатации.

3 РАЗРАБОТКА МЕР ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО СКБ «ТУРБИНА»

3.1 Мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности

Еще раз структурируем информацию, представленную во второй главе (таблица 10)

Таблица 10 – Выявление недостатков в маркетинговой деятельности предприятия

Направление маркетинговой деятельности	Наличие недостатков
Анализ внешней маркетинговой среды	Производится в полном объеме, формируются подробные отчеты
Анализ потребительского спроса и конкурентных предложений, мониторинг рынкаа также перспективных направлений потребительского спроса	Выявлено недоверие к отечественным производителям
Формирование имиджа компании	Недостаточная узнаваемость бренда
Разработка и реализация программ продвижения	Участие в выставках
Анализ и прогнозирование продаж	Производится совместно с отделом продаж
Построение бюджета проектов, расчет и интерпретация ключевых показателей эффективности проектов, анализ эффективности маркетинговых мероприятий	Осуществляется планирование маркетинговой деятельности, маркетинговых мероприятий, оценивается эффективность
Взаимодействие со структурными подразделениями предприятия с целью повышения эффективности маркетинговой деятельности и работы предприятия	Сложность организации опытно-промышленной эксплуатации, в результате которой отсутствуют объективные данные о продукции, необходимые для продаж и продвижения

Жирным шрифтом в таблице выделены недостатки. Они же определены маркетологами предприятия и представлены на рисунке 14. По

указанным недостаткам и нужно провести разработку мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности.

Совершенствование маркетинговой деятельности должно учитывать существующие недостатки (таблица 11).

Таблица 11 – Разработка решений по выявленным недостаткам

Проблема маркетинговой деятельности	Решение	Методы
Недостаточная узнаваемость бренда	Программа продвижения	Реклама на YouTube, подготовка рекламных материалов (полиграфия, видео)
Недоверие к отечественным производителям	Формирование положительного имиджа СКБ Турбина	Проведение независимых исследований, участие в выставках
Сложность организации опытно-промышленной эксплуатации	Разработка организации опытно-промышленной эксплуатации	Опытно-промышленные испытания можно провести на базе удаленных небольших пунктов

Следует отметить, что такие направления как разработка программы продвижения и формирование положительного имиджа – между собой взаимосвязаны, поскольку для одного и другого направлений потребуются участие в выставках, например. Целями программы продвижения, а также формирования положительного имиджа для АО СКБ «Турбина» будут:

1) разрушение традиционного представления, что только через электросети возможно получение достаточного количества электроэнергии без перебоев до конца 2018 г. у 50% целевой аудитории;

2) повышение уровня информированности потенциальной целевой аудитории о продукции гражданского назначения АО СКБ «Турбина» до 50 % респондентов до конца 2018 г.;

3) привлечение внимания в 2018 г. 50% целевой аудитории к мероприятиям, проводимым организацией.

Процесс реализации программы продвижения будет включать мероприятия, способствующие повышению интереса и общей информированности населения Челябинской области и Российской Федерации о продукции гражданского назначения АО СКБ «Турбина».

Задачами программы продвижения «Бесперебойная энергия» для АО СКБ «Турбина» будут:

- показать возможность эффективного энергообеспечения в условиях отсутствия доступа к электросетям;
- убедить потребителя в низкой стоимости получения электроэнергии с помощью продукции АО СКБ «Турбина» ;
- увеличить число людей, информированных о возможностях продукции АО СКБ «Турбина», через организацию выставочной деятельности, информационного канала на Youtube;
- организация пилотного проекта энергообеспечения коттеджного поселка с трансляцией этапов установки, ввода в эксплуатацию и работы оборудования[13].

Прежде, чем реализовывать принятые решения, необходимо понимать, на какую аудиторию рассчитан наш продукт – это гражданская продукция (микротурбины), разработанные в рамках диверсификации производства.

В рамках программы разработки и продвижения диверсифицированной продукции выделена следующая целевая аудитория и проведена ее сегментация. Целевая аудитория различается по видам продукции. Так, для микрогазотурбинной установки мощностью 100 кВт МГТУ-100 целевой аудиторией будут:

- небольшие коттеджные поселки с численностью домов до 50 единиц;
- малые и средние предприятия.

К характеристикам целевой аудитории относится потребность в энергообеспечении до 1МВт.

Для микрогазотурбинной установки мощностью 18 кВт МГТУ-100 целевой аудиторией будут:

- небольшие коттеджные поселки с численностью домов до 50 единиц;
- малые и средние предприятия.

К характеристикам целевой аудитории относится потребность в энергообеспечении до 18 кВт.

Общие характеристики всей целевой аудитории. Потребность в электро- и теплогенерации [15]. Часть данной аудитории нуждается в автономной энергоустановке, которую можно поставить вдали от электросетей и теплотрасс. Часть потребителей нуждается в снижении себестоимости энергообеспечения.

При разработке программы продвижения неизменным остается само название организации и его атрибутика. Последняя была разработана в программе продвижения от 2016 г., образец логотипа приведен в приложении В. Название организации согласуется с холдинговой компанией АО «НПО «Высокоточные комплексы», в которую входит АО СКБ «Турбина» [18].

Концепция программы продвижения включает гипотезы:

1. Мы предполагаем, что основным методом коммуникационного сопровождения являются социальные сети.

2. Мы предполагаем, что потенциальные потребители не информированы об организации из-за отсутствия информации в социальных сетях, например, в видеохостинге YouTube.

3. Мы предполагаем, что потенциальные потребители не информированы об организации из-за отсутствия информации на соответствующих профильных выставках.

4. Мы предполагаем, что преодоления соответствующего традиционного представления у потенциальных потребителей, что энергообеспечение следует осуществлять только через электросети,

возможно при организации и демонстрации практического опыта по установке и функционированию микрогазотурбинной установки.

5. Мы предполагаем, что наиболее подходящим средством для демонстрации опыта по установке и функционированию микрогазотурбинной установки будет канал YouTube.

Таким образом, концепция программы продвижения заключается в необходимости повышения узнаваемости продукции гражданского назначения АО СКБ «Турбина», изменение мнения потенциальных потребителей о возможностях энергообеспечения, формирования образа по использованию продукции АО СКБ «Турбина» для автономного и экономичного энергообеспечения различных объектов, активного использования для продвижения канала YouTube.

Рассмотрим отдельные направления программы продвижения. Во-первых, потребуется создать канал в видеохостинге YouTube с названием АО СКБ «Турбина». Данный канал должен использовать хэштеги «альтернативные источники электрификации объекта, дома» и «энергоустановки», «альтернативное энергоснабжение», «альтернативные источники энергоснабжения», «тепловые энергоустановки», «эксплуатация энергоустановок». Для публикации на данном канале необходимо создавать видеорепортажи, видеоуроки. Для обеспечения качества картинки и звука при создании видеорепортажей и видеоуроков следует использовать услуги профессиональных операторов, режиссеров, актеров. Поэтому следует обратиться к сторонней организации с целью заключения контракта по изготовлению видео.

Необходимо, чтобы с каналом на Youtube работал специалист. В задачи и обязанности последнего будут входить:

- ответы на вопросы и комментарии;
- организация связи с необходимыми специалистами АО СКБ «Турбина» потенциальных покупателей;
- выявление тем, на которые следует создать новые видеоролики;

– публикация видеороликов на канале.

Участие в выставках потребует регистрации, бронирования и оплаты. Согласно современным расценкам для размещения стенда на выставке оплата производится по расценке 9000 руб./м². На выставке потребуются работа специалистов по продажам, в задачи которых будет входить разъяснительная работа по возможностям продукции, ее назначению, показу. При работе на выставке специалисты по продаже должны создавать положительный образ, закрепляя его визуально, что потребует использования брендбука. Образцы брендбука приведены в приложении В. Также на выставке будет раздаваться сувенирная продукция, иллюстрация которой приведена в приложении Г. На выставке потребуются изготовление стенда в фирменных цветах, стилизованного с логотипом АО СКБ «Турбина». Рядом со стендом возможна трансляция видеороликов, снятых для канала Youtube.

Последнее направление связано с практической реализацией создания энергоустановки для малого коттеджного поселка. Первоначально потребуется найти коттеджный поселок, расположенный вдали от электросетей. Заключить с администрацией поселка и собственниками домов договор на подключение, установку оборудования для генерации тепло и электроэнергии. В условиях договора будет создание модульной компоновки в энергоблоки до 10 шт. микрогазотурбинных энергоустановок электрической мощностью 100 кВт. При этом общая мощность составит 1 МВт. Подключение домов к модульной компоновке энергоустановок. Месяц использования после установки без оплаты. Оплата оборудования и стоимости установки, подключения после месяца пробного использования. Каждый этап установки, подключения и использования будет сопровождать обязательное создание видеоролика, который будет выложен на канал Youtube, что позволит большому количеству потенциальных потребителей убедиться в том, что эффективное бесперебойное, автономное, экономичное энергоснабжение возможно в условиях, когда невозможно или очень дорого подключаться к электросетям.

Главными сообщениями в организуемой маркетинговой коммуникации для потенциальных потребителей будут:

- эффективное энергоснабжение;
- бесперебойное энергоснабжение;
- автономное энергоснабжение;
- экономичное энергоснабжение.

Программа совершенствования маркетинговой деятельности в целом представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Программа продвижения АО СКБ «Турбина»

Название мероприятия	Сроки-проведения	Ответственный
Продвижение на Youtube		
Создание канала Youtube	13.06.18 – 13.06.18	Маркетолог
Подписание контракта с киностудией Ok-Production для создания видеороликов	04.06.18 – 08.06.18	Коммерческий директор
Создание видеороликов, описывающих свойства продукции, возможности ее использования, правила эксплуатации	13.06.18 – 28.12.18	Коммерческий директор
Работа специалиста на канале Youtube (публикация видеороликов, ответы на вопросы, комментарии, организация связи потенциальных покупателей со специалистами АО СКБ «Турбина»)	13.06.18 – 28.12.18	Коммерческий директор
Участие в выставках		
Подписание заявки на участие в выставках	01.06.18 – 15.06.18	Коммерческий директор
Бронирование и оплата места для установки стенда для выставок	18.06.18 – 22.06.18	Коммерческий директор
Изготовление по брендбуку полиграфической продукции (приложение В)	18.06.18 – 30.06.18	Коммерческий директор
Изготовление сувенирной продукции по разработанным макетам (приложение Г)	18.06.18 – 30.06.18	Коммерческий директор
Заказ изготовления стендов, их установка, оформление выставочной площадки	05.07.18 – 20.05.19	Коммерческий директор
Проведение выставок (используя видеоролики, изготовленные для Youtube)	10.07.18 – 24.05.19	Коммерческий директор
Организация опытно-промышленной эксплуатации		

Поиск малого коттеджного поселка, в котором можно было бы продемонстрировать эффективность продукции	15.06.18 – 13.07.18	Коммерческий директор
Заключение договора на установку оборудования с оплатой после месяца использования	09.07.18 – 13.07.18	Коммерческий директор
Установка модульной компоновки в энергоблоки до 10 шт. микрогазотурбинных энергоустановок электрической мощностью 100 кВт	16.07.18 – 18.07.18	Коммерческий директор
Создание видеоролика об установке модульной компоновки, его опубликование на канале Youtube	16.07.18 – 18.07.18	Коммерческий директор
Эксплуатация модульной компоновки в энергоблоки до 10 шт. микрогазотурбинных энергоустановок электрической мощностью 100 кВт	18.07.18 – 18.08.18	Коммерческий директор
Создание видеоролика об эксплуатации модульной компоновки, его опубликование на канале Youtube	13.08.18 – 17.08.18	Коммерческий директор

Таким образом, программа продвижения включает работу по нескольким направлениям, как работа с каналом Youtube, создание информационных видеороликов, участие в выставках и промоакция по установке оборудования и его эксплуатации при оплате после получения результатов.

Определение затрат будет производиться по мероприятиям. Расчет затрат представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Расходы на программу совершенствования маркетинговой деятельности

№ п/п	Мероприятия	Объем заказа	Стоимость, руб.
1. Канал Youtube			
1.1	Работа администратора канала	Рабочие дни с 13.06.18 по 28.12.18. = 131*2000	262000
1.2	Создание видеороликов (160000-600000 руб. за ролик)	2 видеоролика в месяц и 4 видеоролика о промоакции = 2*7*160000+4*600000	4640000
2. Организация выставок			

2.1.	Бронирование и оплата выставочной площади 9000 руб./м ²	4 выставки = 4*9000*30	1080000
2.2	Работа специалистов на выставке Участие 3-х специалистов	4 выставки по 5 дней =4*5*3*3000	180000
2.3	Оформление выставочной площадки (изготовление и установка стендов)	4 выставки =4*200000	800000
2.4	Изготовление полиграфической т сувенирной продукции	4 выставки с расчетом на 10000 посетителей шарики=15*4*1000 еврофлаеры=4*1,3*10000 папки=4*7*100 буклеты=11*4*10000 брелоки=4*15*10000 флажки=4*1,1*10000 бейджи=4*30*3 визитки=0,7*10000*4 пакеты=4*20*10000 ручки=4*5*10000	60000 52005,2 2828 440044 600060 44004,4 480 35000 800080 200020
Организация опытно-промышленной эксплуатации			
3.1	Установка и подключение модульной компоновки в энергоблоки до 10 шт. микрогазотурбинных энергоустановок электрической мощностью 100 кВт 5 специалистов	Рабочие дни с 16.07.18 по 18.07.18. = 3*5*3000	45000

Общая величина затрат на программу совершенствования маркетинговой деятельности составит 8441522 руб., что ниже максимальной суммы затрат на 26,5 млн. руб.

Для выбора времени проведения мероприятий составлен план график реализации программы продвижения в таблице Приложения Г.

Составление плана-график позволит в кампании продвижения отслеживать проведение мероприятий.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

При реализации программы продвижения необходимо учитывать, что возможна различная реакция потребителей на информацию, поэтому следует постоянно проводить оценку мнения потенциальных потребителей о продукции АО СКБ «Турбина». При необходимости следует корректировать видеоролики, информацию, предоставляемую на сайте и канале Youtube. Следует ориентироваться на каналы наиболее популярных блогеров, популяризирующих идеи автономных котельных.

Таким образом, реализация программы продвижения будет проведена при осуществлении затрат на мероприятия, проведении обязательного контроля и корректировки.

Рассмотрим ожидаемые эффекты от каждого вида совершенствования маркетинговой деятельности (таблица 14)

Таблица 14 – Оценка эффективности

	Название мероприятия	Ожидаемые результаты
Продвижение на Youtube	Создание канала Youtube	Рост информированности потенциальной целевой аудитории о продукции АО СКБ «Турбина» до 20 % потенциальной аудитории; привлечение внимания целевой аудитории к мероприятиям, проводимым организацией.
	Подписание контракта с киностудией Ok-Production для создания видеороликов	
	Создание видеороликов, описывающих свойства продукции, возможности ее использования, правила эксплуатации	
	Работа специалиста на канале Youtube (публикация видеороликов, ответы на вопросы, комментарии, организация связи потенциальных покупателей со специалистами АО СКБ «Турбина»)	

Участие в выставках	Подписание заявки на участие в выставках	Привлечение внимания целевой аудитории к мероприятиям, проводимым организацией
	Бронирование и оплата места для установки стенда для выставок	
	Изготовление по брендбуку полиграфической продукции	
	Изготовление сувенирной продукции по разработанным макетам	Подготовка к проведению выставки
	Заказ изготовления стендов, их установка, оформление выставочной площадки	
	Проведение выставок (используя видеоролики, изготовленные для Youtube)	Рост информированности потенциальной целевой аудитории о продукции АО СКБ «Турбина» до 20 % потенциальной аудитории
Организация опытно-промышленной эксплуатации	Поиск малого коттеджного поселка, в котором можно было бы продемонстрировать эффективность продукции	1) разрушение традиционного представления, что только через электросети возможно получение достаточного количества электроэнергии без перебоев до конца 2018 г. у 50% целевой аудитории; 2) повышение уровня информированности потенциальной целевой аудитории о продукции гражданского назначения АО СКБ «Турбина» до 50 % респондентов до конца 2018 г.
	Заключение договора на установку оборудования с оплатой после месяца использования	
	Установка модульной компоновки в энергоблоки до 10 шт. микрогазотурбинных энергоустановок электрической мощностью 100 кВт	
	Создание видеоролика об установке модульной компоновке, его опубликование на канале Youtube	
	Эксплуатация модульной компоновки в энергоблоки до 10 шт. микрогазотурбинных энергоустановок электрической мощностью 100 кВт	
	Создание видеоролика об эксплуатации модульной компоновке, его опубликование на канале Youtube	

Далее рассчитаем ожидаемый эффект.

Для оценки эффективности программы совершенствования следует оценить количество запросов за месяц на тему автономного энергоснабжения. При росте информированности количество указанных запросов вырастет:

$$\text{Информированность} = 70000 / 29980 * 100\% = 233,49\%$$

Благодаря реализации мероприятий ожидается рост запросов в месяц до 70000 единиц, что говорит о росте информированности на 233,49%.

Благодаря реализации мероприятий также будет преодолено традиционное представление о том, что энергообеспечение может быть только при подключении к электросетям, о чем говорит и рост запросов в поисковой сети, обращения различных предприятий, организаций, коттеджных поселков для покупки оборудования и его установке.

В таблице 15 приведена оценка эффективности реализации по достижению целей и задач программы продвижения.

Таблица 15 – Оценка эффективности реализации по достижению целей и задач программы продвижения

Цели и задачи	Результат	Оценка эффективности, %
Разрушение традиционного представления, что только через электросети возможно получение достаточного количества электроэнергии без перебоев до конца 2018 г. У 50% целевой аудитории;	Рост запросов в поисковой сети, обращения различных предприятий, организаций, коттеджных поселков для покупки оборудования и его установке	100%
Повышение уровня информированности потенциальной целевой аудитории о продукции гражданского назначения АО СКБ «Турбина» до 50 % респондентов до конца 2018 г.;	На 233,49% увеличились запросы в поисковой системе, проинформированы 40000 посетителей выставок, проинформированы подписчики канала	100%

Привлечение внимания в 2018 г. 50% целевой аудитории к мероприятиям, проводимым организацией.	40000 посетителей выставок	100%
---	----------------------------	------

Таким образом, все цели и задачи решены на 100%. Поэтому реализацию программы совершенствования маркетинговой деятельности можно считать эффективной.

Кроме того, экономический эффект должен проявляться в росте выручки. В настоящий момент продукция гражданского назначения (по программе диверсификации) составляет только 5 % от объема выручки. Однако прогнозируется ее увеличение в 10 раз. Возьмем в расчет более пессимистический прогноз – в 7 раз. Данные представим в таблице 16 и на рисунке 15.

Таблица 16 – План продаж

Показатель	2015	2016	2017	План
Продажи гражданской продукции (по программе диверсификации)	43,8	64,05	85,95	601,65
общий объем выручки (включая гражданскую продукцию)	876	1281	1719	2235

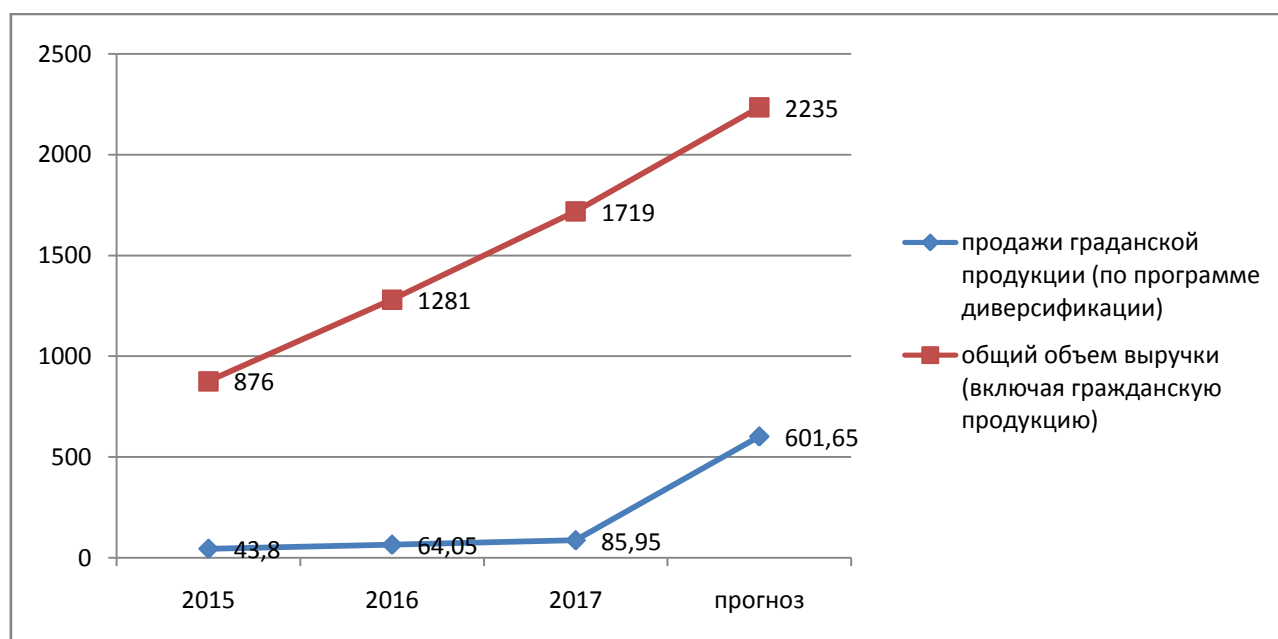


Рисунок 15 – Объем реализации продукции

Таким образом, ожидается существенное увеличение объемов продаж.

Выводы по разделу

В третьей главе были разработаны мероприятия для решения выявленных во второй главе недостатков в маркетинговой деятельности. Целью было решение выявленных пробел для успешной реализации проектов по диверсификации производства.

Были предложены следующие направления совершенствования: реализация программы продвижения (реклама на YouTube, подготовка рекламных материалов (полиграфия, видео), формирование положительного имиджа СКБ Турбина (проведение независимых исследований, участие в выставках), разработка организации опытно-промышленной эксплуатации (опытно-промышленные испытания можно провести на базе удаленных небольших пунктов)

В результате реализации предложенных мероприятий ожидаем экономический эффект, который должен проявляться в росте выручки. В настоящий момент продукция гражданского назначения (по программе диверсификации) составляет только 5 % от объема выручки. Однако прогнозируется ее увеличение в 10 раз. Возьмем в расчет более пессимистический прогноз – в 7 раз.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Маркетинговая деятельность имеет свои особенности на промышленном рынке. Промышленный рынок представляет собой совокупность взаимоотношений между деятелями рынка (производители, посредники, потребители, банки, государственные органы), осуществляемые в границах определенной территории в определенный момент времени.

Анализ эффективности управления маркетингом на предприятии целесообразно основывать на расчете динамики показателей, характеризующих прибыльность коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта и его конкурентоспособность: доля прибыли от коммерческой деятельности предприятия; объем отгруженной продукции; объем спроса на продукцию предприятия (емкость рынка); расходы службы маркетинга; коэффициент конкурентоспособности предприятия.

С целью совершенствования маркетинговой деятельности на промышленном рынке используются механизмы, отличные от маркетинговой деятельности потребительского рынка. То же самое касается предприятия, принявшего решение о диверсификации. В условиях диверсификации система сбыта может быть организована напрямую, либо с использованием посредников. В качестве посредников могут выступать оптовые фирмы, дистрибьюторы, дилеры, торговые и сбытовые агенты, брокеры и т.п.

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. В настоящее время реализуется программа диверсификации: разработана и производится продукция гражданского назначения. на основании анализа рынка, оценки положения АО СКБ «Турбина» в отрасли, преимуществ предприятия по сравнению с прямыми конкурентами, можно прогнозировать для АО СКБ «Турбина»

дальнейший рост объемов реализации и достижение его стратегического значения к 2025г., при условии поддержки запланированного роста успешным завершением ряда ОКР и проектов по развитию производства и системы управления АО СКБ «Турбина», эффективной реализации маркетинговых мероприятий, применения современных, наилучших доступных технологий, оперативного реагирования на изменение рыночной ситуации.

Анализ внутренней среды показал недостаточный уровень развития ряда компетенций предприятия.

Конструкторские компетенции. Используемые компетенции по работе с материалами можно считать устаревшими и не соответствующими сегодняшнему рынку материалов. Отмечается недостаток цифровой грамотности инженерного состава

Производственные компетенции. Большая доля в общей структуре трудоемкости механообрабатывающего, передела, с большим количеством ручных и доводочных операций, высокая себестоимость производства, не заложены возможности перевода производства отдельных компонентов (корпусов, шкафов, топливных баков) на композитные материалы, металлопластики, металлорезины, вспененный алюминий, и т.д.

Управленческие компетенции. Внедрено проектное управление. Произведено внедрение ERP системы. В отдельных случаях не доступны все те информационные, технологические и экспертные возможности, которые существуют на глобальном рынке, из-за недостаточной цифровой и коммуникационной грамотности.

Также выявлены недостатки в организации и результатах маркетинговой деятельности: недостаточная узнаваемость бренда, недоверие к отечественным производителям, сложность организации опытно-промышленной эксплуатации. С целью их преодоления предложены направления: Программа продвижения, формирование положительного

имиджа СКБ Турбина, разработка организации опытно-промышленной эксплуатации

В третьей главе были разработаны мероприятия для решения выявленных во второй главе недостатков в маркетинговой деятельности. Целью было решение выявленных пробел для успешной реализации проектов по диверсификации производства.

Были предложены следующие направления совершенствования: реализация программы продвижения (реклама на YouTube, подготовка рекламных материалов (полиграфия, видео), формирование положительного имиджа СКБ Турбина (проведение независимых исследований, участие в выставках), разработка организации опытно-промышленной эксплуатации (опытно-промышленные испытания можно провести на базе удаленных небольших пунктов)

В результате реализации предложенных мероприятий ожидаем экономический эффект, который должен проявляться в росте выручки. В настоящий момент продукция гражданского назначения (по программе диверсификации) составляет только 5 % от объема выручки. Однако прогнозируется ее увеличение в 10 раз. Возьмем в расчет более пессимистический прогноз – в 7 раз.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Литература

- 1 Арсланов, М.А. Концепция составления финансового плана / М.А. Арсланов // Планово-экономический отдел. – №10 – 2013 – С.23 – 29.
- 2 Богалдин, В.В. Бизнес-стратегии и операционный маркетинг на рынке услуг / В.В. Богалдин. – М.: МПСИ МОДЭК, 2015. – 608с.
- 3 Багиев, Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев. – СПб.: Питер, 2014. – 324с.
- 4 Байбардина, Т.Н. Маркетинг в торговле: Практикум / Т.Н. Байбардина, В. Л. Кузьменко, Г. Н. Кожухова. – М.: Изд-во Гревцова, 2015. – 225с.
- 5 Богалдин, В.В. Бизнес-стратегии и операционный маркетинг на рынке услуг / В.В. Богалдин. – М.: МПСИ МОДЭК, 2014. – 608с.
- 6 Бронникова, Т.С. Маркетинг: Теория, методика, практика / Т.С. Бронникова. – М.: КноРус, 2015. – 208с.
- 7 Галицкая, Е.Г.. Маркетинговые исследования / Е. Г. Галицкая, Е. Б. Галицкий. – М.: Юрайт, 2015. – 544с.
- 8 Голембиовский, С.А. Русский маркетинг / С.А. Голембиовский. – М.: Ось-89, 2014. – 144с
- 9 Горкина, М.Б. Пять шагов от менеджера до PR-директора / М.Б. Горкина. – М.: Альпина Паблишерз, 2014. – 398с.
- 10 Гундарин, М. В. Книга руководителя отдела PR / М.В. Гундаирн. – СПб.: Питер, 2014. – 368с.
- 11 Документова, А. Методы формирования и оценки конкурентной стратегии фирмы / А. Документова. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. – 112 с.
- 12 Дураков, А. Провинциальный маркетинг. Жизнь маркетера без бюджета / А. Дураков. – СПб.: Питер, 2014. – 208с.

- 13 Займан, С. Новый взгляд на Ваш бизнес / С. Займан, М. Розин, Д. Фрайд, Д.Х. Ханссон, Д. Коллинз, А.М. Бранденбургер, Б.Дж. Нейлбафф – М.: Генеральный директор, 2014. – 1336 с.
- 14 Иванова, И.А. Менеджмент: Учебное пособие / И.А. Иванова. – М., 2014. – 95с.
- 15 Исследование систем управления. Учебное пособие / Мишин В.М. – М.:ГАУ, 2014. – 273 с.
- 16 Йеннер, Т. Маркетинговое планирование / Т. Йеннер. – М.: Гуманитарный центр, 2015. – 276с. Каден, Р.Д. Партизанские маркетинговые исследования / Р.Д. Каден. – М.: Эксмо, 2015. – 368с.
- 17 Казущик, А.А. Основы маркетинга / А.А. Казущик. – Минск: Беларусь, 2016. – 248с.
- 18 Калужский, М.Л. Практический маркетинг: Учебное пособие / М.Л. Калужский. – СПб.: Питер, 2015. – 176с.
- 19 Карпова, С. Маркетинг: Теория и практика / С. Карпова. – М.: Юрайт, 2015. – 408с.
- 20 Китова, О.В. Управление эффективностью маркетинга / О.В. Китова. – М.: Инфра-М, 2015. – 336с.
- 21 Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2014. – 816с.
- 22 Котлер, Ф. Маркетинг по Котлеру. Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 288с.
- 23 Козлов, С. Совершенствование механизма разработки конкурентной стратегии компании / С. Козлов. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. – 136 с.
- 24 Кошелев, А.Н. PR-проектирование. От идеи до воплощения в реальность / А.Н. Кошелев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 304с.
- 25 Кравченко, К.А. Методология организационного проектирования систем управления / К.А. Кравченко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №4. – С. 14 - 17

- 26 Липсиц, И. Маркетинг / И. Липсиц. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2015. – 576с.
- 27 Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и образовательных учреждений: справ.пособие для специалистов и предпринимателей / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро. – М.: Дело. 2015. – 165с.
- 28 Мамонтов, А. Практический PR. Как стать хорошим PR-менеджером / А.Мамонтов. – СПб.: Питер, 2015. – 240с.
- 29 Манн, И. Без бюджета: 73 эффективных приемов маркетинга / И. Манн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 374с.
- 30 Манн, И. Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов / И. Манн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 288с.
- 31 Масленникова, Н.Л. Организационная структура управления / Н.Л.Масленникова. – М.: Дело, 2014. – 175с.
- 32 Мащенко, В.Е. Системное корпоративное управление / В.Е. Мащенко. – М.: Проспект, 2014. – 251 с.
- 33 Матюшенкова, Н.Г. Маркетинг / Н.Г. Матюшенкова. – М.: Академия, 2015. – 272с.
- 34 Менеджмент организации: Учебное пособие / под ред. З.Л.Румянцевой, Н.А. Саломатина, Р.З. Акбердина и др. – М.: ИНФРА, 2014.– 432с.
- 35 Менеджмент: теория и практика в России / Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2015. – 528 с.
- 36 Мишина, Л. А. Связи с общественностью / Л.А. Мишина. – М.: Окей-книга, 2014. – 333с.
- 37 Мурахтанова, Н.М. Маркетинг / Н. М. Мурахтанова, Е. И. Еремина. – М.: Академия, 2016. – 304с.
- 38 Нагапетьянц, Н.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / Н. А. Нагапетьянц, Е. В. Исаенко, Р. Н. Нагапетьянц. – М.: Инфра-М, 2016. – 288с.

39 Назайкин, А. Медиарилейшнз на 100%. Искусство взаимодействия с прессой / А. Назайкин. – М.: Альпина Паблишерз, 2015. – 416с.

40 Носова, Н. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н. Носова. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 256 с.

41 Олехнович, Г. Конкурентные стратегии / Г. Олехнович. – М.: БГЭУ, 2015. – 264 с.

42 Организационная культура: учебник / под ред. Н.И.Шаталовой. – М.: Экзамен, 2014. – 652с.

43 Панкрухин, А.П. Маркетинг / А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2014. – 412с.

44 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 456 с.

45 Райс, Э. Стратегия фокусирования. Специализация как конкурентное преимущество / Э. Райс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 352 с.

46 Самарина, Г.П. Финансы предприятий / Г.П. Самарина, С.Е. Дорошко: – М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2014. – 305с.

47 Соколова, Н.А. Бухгалтерская финансовая отчетность / Н.А. Соколова, И.Н. Томшинская. – СПб.: Питер, 2013. – 240с.

48 Романов, А.А. Маркетинговые коммуникации / А.А.Романов, А.В. Панько. – М.: Эксмо, 2014. – 432 с.

49 Трошин, А.Н. Разработка финансового плана / А.Н. Трошин // Планово-экономический отдел. – №8 – 2013 – С.35 – 41

Интернет-источники

50 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

51 Число хозяйствующих субъектов розничной торговли на конец года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Характеристика основных конкурентов СКБ Турбина на рынке России – производителей микротурбинных 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.

Зв время деятельности компанией Capstone было установлено 8511 энергоустановок (или 734 МВт суммарной мощности) по всему миру.

Компания Capstone является безусловным лидером российского рынка микротурбинных 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. В 2015 г. в России было установлено 16 МВт микротурбин под маркой Capstone, за период с 2010 по 2014 гг. – более 200 МВт (данные годового отчета компании Capstone, сайта «БПЦ Инжиниринг»). 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» в сегменте 60-300 кВт.

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.

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 как в сегменте 10-30 кВт, так и в сегменте 60-300 кВт.

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), Sento (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. Конкурент не является ключевым.

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 имеет сеть собственных офисов в России, ставит целью увеличение своей доли рынка и расширение общего объема рынка, в связи с чем была включена в список ключевых конкурентов на сегменте 60-300 кВт.

Компания из Франции SDMO производит дизельные энергоустановки мощностью от 4 до 2000 кВт. Имеет развитую дилерскую сеть и продолжает ее расширение. Является ключевым конкурентом как на сегменте 10-30 кВт, так и на сегменте 60-300 кВт.

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.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Скриншоты каналов продвижения АО СКБ «Турбина»



Рисунок Б.1 – Скриншот официального сайта АО СКБ «Турбина»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Логотип АО СКБ «Турбина»



Рисунок В.1- Логотип АО СКБ «Турбина»

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Календарный план-график программы продвижения

Название мероприятия	Календарный план-график маркетинговых коммуникаций программы продвижения для АО СКБ «Турбина»												Затраты, р.
	2018 г.												
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Создание канала Youtube						x							0
Подписание контракта с киностудией Ok-Production для создания видеороликов						x							0
Создание видеороликов, описывающих свойства продукции, возможности ее использования, правила эксплуатации						x	x	x	x	x	x	x	2240000
Работа специалиста на канале Youtube (публикация видеороликов, ответы на вопросы, комментарии, организация связи покупателей со специалистами)						x	x	x	x	x	x	x	262000
Подписание заявки на участие в выставках						x							
Бронирование и оплата места для установки стенда для выставок						x							1080000
Изготовление по брендбуку полиграфической продукции (приложение В)						x							574361,6

Продолжение Приложения Г

Изготовление сувенирной продукции по разработанным макетам (приложение Г)						x							1660160
Заказ изготовления стендов, их установка, оформление выставочной площадки						x	x	x	x	x	x	x	800000
Проведение выставок (используя видеоролики, изготовленные для Youtube)						x	x	x	x	x	x	x	180000
Поиск малого коттеджного поселка, в котором можно было бы продемонстрировать эффективность продукции						x	x						
Заключение договора на установку оборудования с оплатой после месяца использования							x						
Установка модульной компоновки в энергоблоки до 10 шт. микрогазотурбинных энергоустановок электрической мощностью 100 кВт							x						
Создание видеоролика об установке модульной компоновки, его опубликование на канале Youtube							x						

Окончание Приложения Г

Эксплуатация модульной компоновки в энергоблоки до 10 шт. микрогазотурбинных энергоустановок электрической мощностью 100 кВт							x	x					
Создание видеоролика об эксплуатации модульной компоновке, его опубликование на канале Youtube								x					2400000
Итого													8441522