

Организация работы отдела маркетинга на предприятиях оборонно-промышленного комплекса в условиях диверсификации промышленного производства

Organization of the work of the marketing department at the enterprises of the defense-industrial complex under the diversification of industrial production

doi 10.26310/2071-3010.2020.257.3.007



М. С. Рябокoнь,
научный сотрудник, ПАО «Научно-производственное предприятие «Импульс»
✉ riabokonmaks@yandex.ru

M. S. Ryabokon,
research engineer, Scientific-production enterprise «Impuls»



Д. К. Щеглов,
к. т. н., доцент, начальник расчетно-исследовательского отделения АО «КБСМ», зав. базовой кафедрой СЗРЦ Концерна ВКО «Алмаз – Антей», БГТУ «Военмех» им. Д. Ф. Устинова
✉ _dk@bk.ru

D. K. Shcheglov,
PhD, docent, JSC Design bureau of special engineering, BSTU



В. И. Тимофеев,
к. т. н., доцент, кафедра эксплуатации и управления аэрокосмическими системами, ГУАП
✉ timofeev-vi@yandex.ru

V. I. Timofeev,
PhD, docent



С. А. Чириков,
лауреат премии им. С. И. Мосина в области машиностроения и новых технологий, БГТУ «Военмех» им. Д.Ф. Устинова
✉ a1chs@yandex.ru

S. A. Chirikov,
laureate of the Mosin engineering and new technologies prize, rocketry department, BSTU

Статья посвящена анализу проблем адаптации системы управления маркетингом к изменению условий функционирования предприятия оборонно-промышленного комплекса (ОПК) по мере диверсификации производства и выхода на рынок гражданской продукции. Даны рекомендации по организации деятельности отдела маркетинга предприятия ОПК, осваивающего рынки высокотехнологичной гражданской продукции и товаров народного потребления. Предложена организационная схема построения централизованной корпоративной маркетинговой службы холдинговой структуры ОПК, и описан механизм ее взаимодействия с маркетинговыми подразделениями дочерних предприятий.

The article is devoted to the analysis of the problems of adapting the marketing management system to changing the conditions for the functioning of the defense industry enterprise as production diversifies and civilian products enter the market. Recommendations are given on the organization of the marketing department of the defense industry enterprise, which is developing the market for high-tech civilian products and consumer goods. An organizational chart is proposed for building a centralized corporate marketing service for the defense industry holding structure and a mechanism for its interaction with the marketing departments of subsidiaries is described.

Ключевые слова: отдел маркетинга, предприятие оборонно-промышленного комплекса, диверсификация, гражданская продукция, товары народного потребления.

Keywords: marketing department, defense-industrial complex enterprise, diversification, civilian products, consumer goods.

Основной целью высокотехнологического промышленного предприятия, работающего на рынке продукции гражданского назначения, по мнению специалистов известной консалтинговой фирмы McKinsey [1], является коммерциализация продукции. Поэтому в реалиях рыночной экономики при освоении предприятиями ОПК гражданской продукции (ГП) и товаров народного потребления (ТНП) большое значение приобретает именно маркетинг, обеспечивающий решение актуальных задач по определению потребностей рынка и соответствия им производимой продукции.

В общем случае организация маркетинга на предприятии включает в себя решение ряда задач: построение и дальнейшее совершенствование системы управления маркетингом; создание орга-

низационной структуры отдела маркетинга; подбор квалифицированных специалистов; распределение обязанностей и ответственности между ними; создание условий для эффективной работы и взаимодействия с другими подразделениями. На рис. 1 представлена типовая схема управления маркетингом на предприятии.

Как следует из анализа рис. 1, управление маркетингом на предприятии представляет собой замкнутый цикл планово-организационного взаимодействия стратегического и операционного видов маркетинга с финансовым менеджментом и процессом управления производством. При этом проводится сравнительный анализ и оперативное прогнозирование маркетинговых издержек и выручки от реализации целевого продукта, а также вложенных инвестиций и операционных расходов.

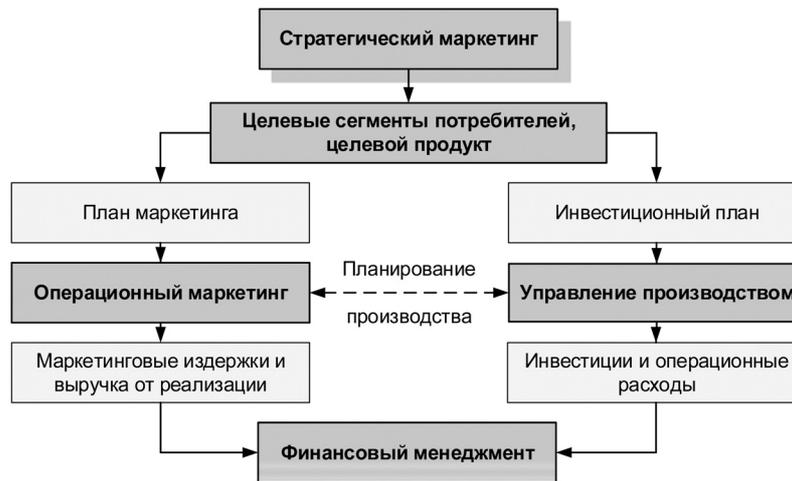


Рис. 1. Типовая схема управления маркетингом на предприятии

Построение системы управления маркетингом

На различных стадиях развития предприятия ОПК, а также по мере его выхода на рынок ГП и ТНП, перед специалистами по маркетингу ставятся разные задачи. Необходимость изменения функционала маркетинговых служб обуславливает потребность руководства предприятия в совершенствовании системы управления маркетингом.

Выпуску какого-либо продукта на рынок ГП и/или ТНП должно предшествовать проведение маркетинговых исследований рынка, направленных, в частности, на анализ потребности в предлагаемой продукции, потребительских свойств изделий-аналогов, их стоимости и т.д.

После выпуска на рынок ГП и/или ТНП первых инновационных продуктов основной задачей специалистов по маркетингу является помощь отделу сбыта с реализацией этой продукции. Согласно мировой практике [2] реформирование организационной структуры предприятия целесообразно начинать именно с усиления отдела сбыта и расширения количества выполняемых им функций.

По мере расширения торговой деятельности предприятия ОПК, усиления конкуренции, появления задач разработки новых продуктов или возникновения потребности в маркетинговых исследованиях по широкому кругу проблем в отделе сбыта может быть выделена отдельная группа сотрудников и назначен ее руководитель. Следует отметить, что на практике основные функции маркетинга не всегда концентрируются в одном подразделении, а могут быть распределены по различным организационным структурам [3].

При дальнейшем развитии предприятия ОПК и углублении его ориентации на рынок появляется необходимость обеспечивать централизованное управление всем комплексом маркетинга. Для этого целесообразно выделить сотрудников, задействованных в маркетинге предприятия, в самостоятельный отдел.

Поскольку отдел сбыта занимается оперативными задачами и должен оперативно адаптировать свою работу под изменение рыночной конъюнктуры, а отдел маркетинга нацелен на долгосрочные перспективы раз-

вития предприятия, между ними могут возникать разногласия. При нарастании таких разногласий, согласно [1] и [2], эффективным решением, позволяющим максимально использовать возможности обоих отделов, будет создание должности заместителя директора по маркетингу и переподчинение ему отдела сбыта (продаж). Такой подход обусловлен тем, что маркетинг имеет стратегическое значение для предприятия, а функции маркетинга гораздо шире, чем функции сбыта, и включают последний. По такому пути обычно идут руководители предприятий, выпускающих продукцию, предназначенную для массового потребителя [2]. Вместе с тем распространен вариант локализации обоих отделов в параллельной организационной структуре, например, под руководством заместителя директора по коммерческим вопросам.

Учитывая важность маркетинговой деятельности для предприятия, в работе [4] подчеркивается необходимость подчинения маркетингового отдела лицу, осуществляющему непосредственное руководство предприятием.

Организационная структура отдела маркетинга

В настоящее время не существует единых общепринятых подходов к организации на промышленных предприятиях процессов и структур управления маркетингом. Различные структуры могут иметь даже однотипные предприятия, работающие в одном сегменте рынка. Например, в рамках одной корпорации «General Motors» ее подразделения «Шевроле», «Понтиак» и др. используют различные структуры управления маркетингом [2].

Практика показывает, что любая организационная структура управления маркетингом строится на основе одного или нескольких параметров: выполняемых сотрудниками функций, вида продуктов (товаров), географических зон деятельности и потребительских рынков. При этом чаще встречаются различные комбинации данных организационных структур.

В работах [5] и [6] отмечается целесообразность перехода от функциональной структуры маркетинга, когда обязанности между сотрудниками распределя-

ются в соответствии с функциями маркетинга, к продуктовой, когда в маркетинговой службе есть управляющие продуктами, отвечающие за весь комплекс маркетинга по вверенным продуктам. Как отмечают авторы этих работ, продуктовый подход позволяет специалистам по маркетингу эффективно выполнять обязанности в условиях постоянного расширения и углубления ассортимента выпускаемой продукции, а также в случаях, когда ассортимент имеет значительные отличия и требует высокого уровня специализации сотрудников отдела маркетинга в области технических характеристик продукции.

Роль отдела маркетинга в системе управления предприятием

Маркетинг играет важную роль как при определении научно-технической и производственной политики предприятия, так и при выборе характера управления всей предпринимательской деятельностью. При рациональной организации процесса управления предприятием отдел маркетинга не позволяет его бюрократизировать, способствует активному внедрению инноваций в части выпускаемой продукции и выполняемых процессов, предотвращает застойные явления в рамках производства и системы управления предприятием [4]. Особенность работы отечественных предприятий ОПК на рынке ГП и ТНП была отмечена еще в пору развертывания «горбачевской» конверсии: руководители предприятий зачастую решали вопросы маркетинга волонтаристски, исходя из ложного представления о том, что «гражданка» существенно проще, чем отраслевая продукция. Следствием этого стал «производственный подход» — делаем то, что можем, а не то, что нужно потребителю. Крайней формой такого подхода стала декларация: потребитель сам не знает, что хочет, целью предприятия является его убеждение в уникальных свойствах выпускаемой продукции.

Таким образом, при постановке целей и задач предприятия основной упор должен делаться не на производственные возможности, а на рыночные перспективы. Возможности предприятия должны обязательно увязываться с требованиями рынка, то есть, предприятие должно выпускать ту продукцию, которую выгодно продавать, а не ту, которую проще разработать и изготовить. Направления НИОКР должны определяться, прежде всего, предпочтениями потребителя относительно новой продукции, а не возможностями производства и задачами по его модернизации. Именно отсутствие сотрудничества между отделами маркетинга и НИОКР часто приводит к «провалу» новых продуктов при выводе их на рынок [1]. Иллюстрацией недопонимания ряда руководителей предприятий ОПК важности и необходимости реализации специальных мер по поддержке ГП на рынке является следующий факт: ни одно предприятие пока не использует известность своего «оборонного» бренда на рынке ГП и ТНП, кроме, пожалуй, концерна «Калашников».

Как показывает анализ рыночно успешных предприятий ОПК при организации выпуска ГП и ТНП они, как правило, реализуют следующие принципы:

- при освоении новых товаров приоритет отдается пробным продажам и тестированию рынка, а не лабораторным испытаниям продукции;
- при серийном выпуске снижение себестоимости продукции происходит не за счет ухудшения ее качества;
- упаковка служит не только для обеспечения сохранности продукции и ее транспортировки, но также играет важную роль как средство рекламы и стимулирования сбыта;
- при определении стоимости продукции исходят не из ее себестоимости, а от той цены, которую готов платить потребитель;
- сотрудники отдела материально-технического снабжения закупают не то, что легче приобрести, а то, что лучше с точки зрения потребительских характеристик;
- сотрудники финансово-экономических отделов «не гонятся» за прибылью от каждой операции, а руководствуются стратегическими интересами предприятия, учитывая, что иногда необходимо вкладывать дополнительные средства для «завоевания» расположения потребителей;
- финансовые службы при стремлении к снижению затрат не отвергают более дорогие, нестандартные операции, если их целесообразность оправдана сложившейся ситуацией на рынке.

Персонал отдела маркетинга

Кадровое обеспечение отдела маркетинга является комплексной задачей, поскольку помимо непосредственного набора персонала решается вопрос функциональной организации отдела: необходимо понимать, какие должности должны быть открыты и в каком количестве.

Как было отмечено ранее, при функциональной организации в условиях расширения ассортимента выпускаемой продукции сотрудники отдела маркетинга не всегда эффективно выполняют свои обязанности. Этот недостаток устраняется переходом к продуктовой организации.

Вопрос определения оптимального числа сотрудников, объема выполняемых задач и расходов на фонд заработной платы отдела маркетинга решается, с одной стороны, за счет деления ассортимента продукции на группы, которые закрепляются за разными специалистами, а с другой — разработкой мотивационной политики заработной платы, когда оплата труда зависит от результатов работы сотрудника, результативности разработанного продукта, его рыночных и финансовых показателей. При этом расходы на заработную плату оказываются эффективными, а оплата труда осуществляется по «принципу справедливости» [7, 8]. Следует отметить, что согласно результатам исследований [9, 10], на предприятиях с высоким уровнем межфункционального взаимодействия также прослеживается применение мотивационной политики для сотрудников маркетинговых служб.

В работе [6] на примере предприятия радиотехнической отрасли рассмотрен процесс реформирования отдела маркетинга, который включает следующие

мероприятия: изменение структуры отдела маркетинга, заключающееся в переходе от функциональной организации к продуктовой с разделением функции между сотрудниками на основе ассортимента продукции; расчет оптимального количества сотрудников; формирование политики заработной платы и создание системы мотивации персонала.

Особый интерес в условиях диверсификации ОПК представляют процессы организации маркетинга и сбыта на уровне головных (управляющих) компаний холдинговых структур и механизмы их взаимодействия с дочерними предприятиями [12].

Организационная схема централизованной корпоративной службы маркетинга и сбыта продукции холдинговой структуры

В рамках реализации мероприятий по диверсификации и конверсии производства в холдинговых структурах применяются методики продуктового и территориального маркетинга, финансового анализа и рыночной аналитики [11]. Одним из последующих шагов развития холдинговых структур ОПК на рынке ГП и ТНП может стать внедрение централизованной корпоративной маркетинговой службы, которая позволила бы частично обеспечить потребности дочерних предприятий в маркетинге (рис. 2).

Следует отметить, что в настоящее время не каждое дочернее предприятие холдинговых структур ОПК обладает отделом маркетинга или опытом по его созданию, требуемым штатом квалифицированных специалистов или возможностью их привлечения,

финансовыми возможностями для содержания такого отдела. Именно поэтому на базе холдинговых структур целесообразно создать централизованную службу маркетинга, которая должна быть организована по функциональному принципу (в соответствии с функциями маркетинга), либо рыночно-функциональному принципу (деление на рабочие группы происходит по рыночным секторам: на основе схожести маркетинга для различных групп продукции, а между членами рабочей группы – по исполняемым функциям маркетинга).

С целью повышения эффективности управления маркетингом на дочерних предприятиях холдинговой структуры ОПК необходимо выделить управляющих маркетингом по отдельным продуктам (управляющего продуктами) или продуктовым линейкам, которые бы отвечали за весь цикл маркетинга по вверенной продукции. Эти управляющие должны полностью координировать комплекс маркетинга по продукту, плотно взаимодействовать со всеми структурными подразделениями предприятия (в первую очередь, с подразделениями НИОКР, производством и финансовыми отделами). Именно поэтому управляющие продуктами должны находиться на дочернем предприятии, а не в корпоративной маркетинговой службе холдинговой структуры. Управляющий продуктами должен подчиняться руководству дочернего предприятия и действовать, исходя из стратегических интересов этого предприятия.

Собственный отдел маркетинга должен также решать вопросы дозагрузки производственных мощностей предприятия за счет внешних заказов – делеги-

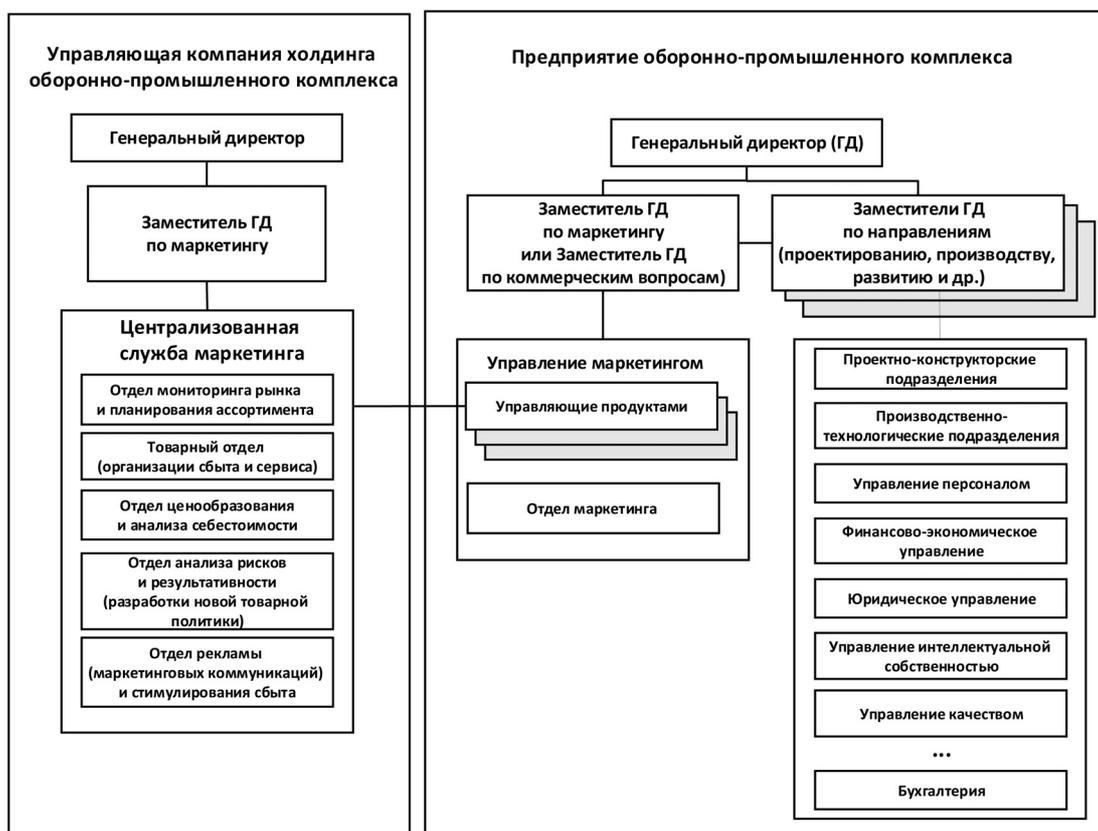


Рис. 2. Организационная схема централизованной корпоративной службы маркетинга и сбыта продукции

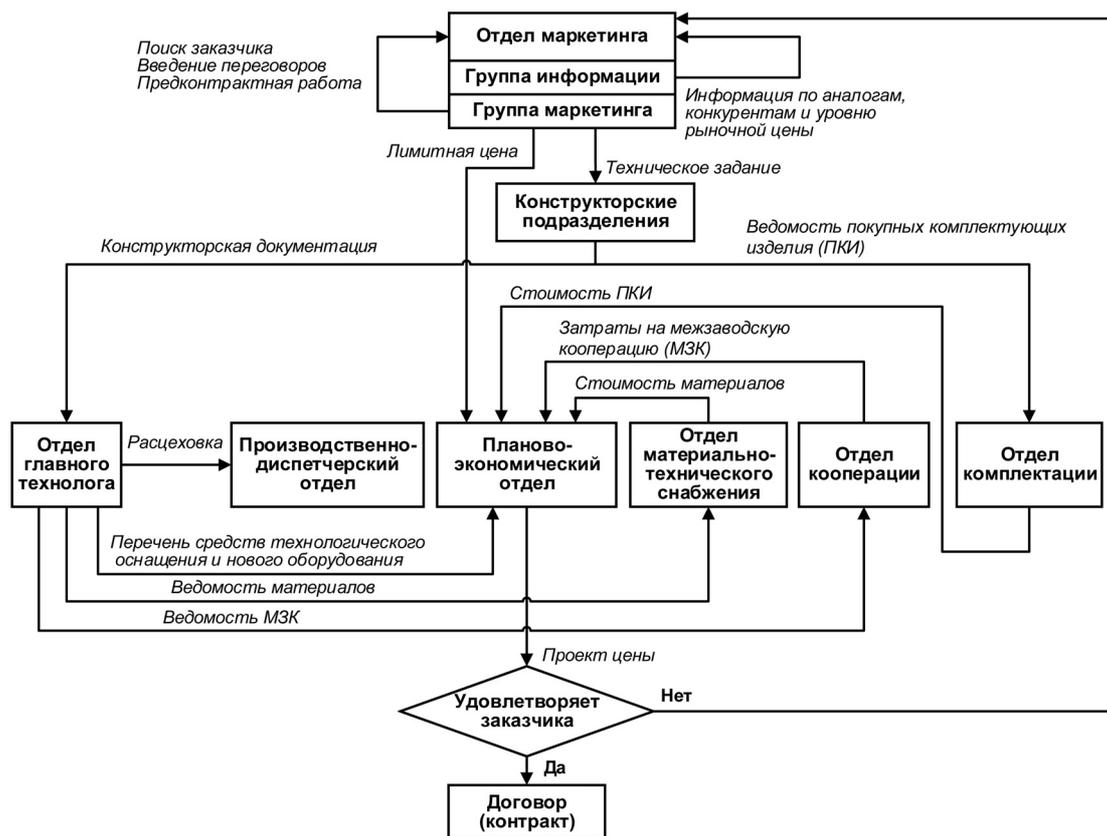


Рис. 3. Алгоритм работы подразделений предприятия ОПК при выполнении внешнего заказа

рование этих функций корпоративной маркетинговой службе, на наш взгляд, практически невозможно. Примерный алгоритм проработки внешних заказов отделом маркетинга предприятия ОПК приведен на рис. 3.

Как видно из рис. 3, процесс выхода на заключение договора (контракта) является достаточно растянутым во времени и весьма затратным по ресурсам: для расчета проекта цены необходимо привлечение специалистов различных подразделений предприятия. Представляется весьма важным уже на этапе предварительных переговоров, проводимых, как правило, сотрудниками службы маркетинга, отсеять явно невыгодные для предприятия заказы. Поэтому в составе службы маркетинга желательно иметь не только маркетологов, способных грамотно вести переговоры с потенциальным заказчиком, но и технических специалистов, имеющих опыт работы в конструкторской или технологической службе предприятия. Очевидно, что такие работы эффективно могут выполнять только сотрудники предприятия непосредственно на месте.

Однако, при проработке стратегических направлений развития предприятия без использования возможностей корпоративной службы маркетинга не обойтись.

Взаимодействие между дочерним предприятием и централизованной маркетинговой службой может быть построено следующим образом: от управляющего продуктами предприятия поступает запрос на проведение маркетинговых мероприятий централизованной службой маркетинга, например, на проведение маркетинговых исследований, разработку рекламных

материалов и т. д. Данный запрос должен прорабатываться совместно с руководителями рабочих групп маркетинговой службы и после утверждения включаться в план. При этом за маркетинг по продукту в целом персонально отвечает управляющий продуктом дочернего предприятия, а за качество отдельных мероприятий — руководители рабочих групп централизованной службы маркетинга.

С учетом большого количества дочерних предприятий создание централизованной маркетинговой службы, даже при условии привлечения специалистов высокого уровня, не только быстро окупится, но и само по себе может быть экономически выгодно в сравнении с затратами на усиление маркетинга каждого из дочерних предприятий в отдельности.

Выводы

При организации маркетинга и сбыта ГП и ТНП на предприятиях ОПК особое внимание следует уделить вопросу формирования структуры отдела маркетинга.

Система управления маркетингом изменяется на разных стадиях развития предприятия ОПК, а также по мере вывода ГП и ТНП на рынок. Хотя и не существует единых подходов к организации отдела маркетинга, но в сфере высокотехнологичной ГП и ТНП при быстрых изменениях рынка и постоянном расширении и углублении ассортимента выпускаемых товаров целесообразно переходить от функциональной структуры, когда обязанности между сотрудниками разделяются в соответствии с функциями маркетинга,

к продуктовой, когда в маркетинговой службе есть управляющие продуктами, отвечающие за весь комплекс маркетинга по вверенным продуктам.

В современных экономических условиях при рациональной организации работ по выпуску ГП и ТНП на предприятии ОПК маркетинг играет важную роль как при определении научно-технической и произ-

водственной политики предприятия, так и при выборе характера управления всей деятельностью.

На основе проведенного в статье анализа авторами предложено создавать в холдинговых структурах централизованные корпоративные маркетинговые службы, что должно обеспечить дочерним предприятиям холдинга ключевое преимущество на рынке ГП и ТНП.

Список использованных источников

1. E. Viardot. Le departement marketing dans les entreprises de haut Technologie//rev. Fr. De gestion. P., 1994. № 99. P. 15-22.
2. Е. П. Голубков. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Издательство «Финпресс», 1998. 416 с.
3. Е. Е. Сычева, В. В. Авилова. Методика организации маркетинга на предприятии и разработка плана стратегического маркетинга//Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 32. С. 305-308.
4. В. А. Осипов. Маркетинг как функция управления организацией//ТДР. 2012. № 5. С. 252-254.
5. А. Г. Петухова, О. С. Ляпунова. Проблемы развития отдела маркетинга на предприятии//Символ науки. 2018. № 10. С. 27-28.
6. Т. В. Чибикова. Совершенствования структуры управления маркетингом на предприятии наукоемкой промышленности//Омский научный вестник. 2013. № 2 (116). С. 73-77.
7. Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Ценя. Управление маркетингом: учебное пособие. М: Экономистъ, 2005. 223 с.
8. Л. А. Горшкова Теория бизнес-анализа: учебное пособие. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2013. 315 с.
9. C. R. Emery. A cause-effect-cause model for sustaining cross- functional integration//Bus. Process Manag. J. T. 15. № 1. 2009. P. 93-108.
10. C. Nakata, S. Im. Spurring Cross-Functional Integration for Higher New Product Performance: A Group Effectiveness Perspective//J. Prod. Innov. Manag. T. 27. № 4. 2010. P. 554-571.
11. О. Г. Туровец, Н. Н. Хромых. Организация перехода предприятий ОПК на выпуск высокотехнологичной продукции двойного назначения (диверсификация)//«Экономинфо». 2017. № 4. С. 14-16.
12. Д. К. Щеглов, В. И. Тимофеев, И. А. Андреев, С. А. Чириков. Оценивание уровня кооперации предприятий интегрированных организационно-производственных структур в условиях диверсификации производства// Инновации. 2019. № 8 (250). С. 29-32.

References

1. E. Viardot. Le departement marketing dans les entreprises de haut Technologie//rev. Fr. De gestion. P., 1994. № 99. P. 15-22.
2. E. P. Golubkov. Marketingovye issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika. M.: Izdatel'stvo «Finpress», 1998. 416 s.
3. E. E. Sychjova, V. V. Avilova. Metodika organizacii marketinga na predpriyatii i razrobotka plana strategicheskogo marketinga//Visnik ekonomiki transportu i promislivosti. 2010. № 32. S. 305-308.
4. V. A. Osipov. Marketing kak funkciya upravlenija organizacij//TDR. 2012. № 5. S. 252-254.
5. A. G. Petuhova, O. S. Ljapunova. Problemy razvitija otdela marketinga na predpriyatii//Simvol nauki. 2018. № 10. S. 27-28.
6. T. V. Chibikova. Sovershenstvovanija struktury upravlenija marketingom na predpriyatii naukoemkoj promyshlennosti//Omskij nauchnyj vestnik. 2013. № 2 (116). S. 73-77.
7. T. A. Burceva, V. S. Sizov, O. A. Cen'. Upravlenie marketingom: uchebnoe posobie. M.: Jekonomist#, 2005. 223 s.
8. L. A. Gorshkova. Teoriya biznes-analiza: uchebnoe posobie. N. Novgorod: Izd-vo NNGU, 2013. 315 s.
9. C. R. Emery. A cause-effect-cause model for sustaining cross- functional integration//Bus. Process Manag. J. T. 15. № 1. 2009. P. 93-108.
10. C. Nakata, S. Im. Spurring Cross-Functional Integration for Higher New Product Performance: A Group Effectiveness Perspective//J. Prod. Innov. Manag. T. 27. № 4. 2010. P. 554-571.
11. O. G. Turovec, N. N. Hromyh. Organizacija perehoda predpriyatij OPK na vypusk vysokotehnologichnoj produkcii dvojnogo naznachenija (diversifikacija)//«Jekonominfo». 2017. № 4. S. 14-16.
12. D. K. Shcheglov, V. I. Timofeev, I. A. Andreev, S. A. Chirikov. Ocenivanie urovnja kooperacii predpriyatij integrirovannyh organizacionno-proizvodstvennyh struktur v uslovijah diversifikacii proizvodstva//Innovacii. 2019. № 8 (250). S. 29-32.