

Маркетинг является относительно новой функциональной областью на предприятиях машиностроения России. Поэтому, несмотря на то, что маркетинговые подразделения возникли и функционируют в промышленности уже более 10 лет, в этой области до сих пор сохраняются отдельные организационные проблемы, на которые указывают как управленцы-практики, так и исследователи-теоретики. В то же время роль маркетинговой деятельности для предприятий машиностроения в современных условиях сложно переоценить. Во-первых, это связано с насущной проблемой диверсификации рынков сбыта продукции отечественных промышленных предприятий. Во-вторых, этого требует логика развития мирового хозяйства: информатизация, глобализация, усиление конкуренции на мировых рынках, уменьшение длительности инновационных циклов и другие, хорошо известные тенденции начала XXI века - все это вынуждает предприятия глубже анализировать потребности своих целевых покупателей, прогнозировать действия конкурентов, разрабатывать гибкую товарную и ценовую политику, оптимизировать распределение и широко использовать такие инструменты, как реклама и PR. Маркетинг, являясь относительно новой функциональной областью на предприятии, тем не менее, уже полностью выделился и оформился в самостоятельное подразделение на предприятиях машиностроения - только 22,2% предприятий не имеют в своем составе маркетинговых подразделений. Рынок товаров промышленного назначения характеризуется участием в нем предприятий и организаций, покупающих товары для последующего их использования в производстве различных товаров и услуг. Особенность таких рынков - осуществление на них преимущественно крупных сделок по приобретению значительных объемов сырья, материалов, комплектующих изделий для последующего производства товаров и изделий [1, с.361]. Это предопределяет их отличительные особенности от рынков потребительских товаров. Субъектами рынков товаров промышленного назначения обычно являются крупные предприятия, осуществляющие немногочисленные, но крупные сделки с покупателями. Спрос на этих рынках определяется спросом на потребительские товары. По своему характеру спрос на промышленные товары неэластичен, поскольку колебания цен на товары промышленного назначения не оказывает заметного влияния на величину спроса. Величина спроса на промышленные товары меняется более быстрыми темпами по сравнению со спросом на потребительские товары под влиянием экономической конъюнктуры рынка. Поэтому повышение или понижение цены обычно не вызывает соответствующего роста объема продаж и в основном определяется потребностями производственного процесса. Снижение цен на промышленные товары не вызывает соответствующего увеличения роста продаж, как это происходит при снижении цен на товары потребительского назначения. Более того, низкие цены на промышленные товары вызывают у покупателей сомнения

в качестве таких товаров. На величину спроса определенное влияние оказывают поставки в установленные сроки и формы расчета с поставщиками. Спрос на промышленные товары характеризуется совмещенностью товаров, когда покупка одного изделия вызывает необходимость приобретения другого. Так, изготовление машин и агрегатов требует приобретения множества комплектующих товаров, необходимых для изготовления более сложного товара [2, с.328]. Рынок спроса промышленных товаров характеризуется ограниченным количеством покупателей, принимающих решение о покупке товара. Но чем сложнее товар, тем большее количество участников привлекают для окончательного принятия решения о покупке. В этих случаях могут создаваться закупочные комитеты с участием технических экспертов и руководителей предприятия. Осуществление маркетинговой деятельности - объективная необходимость ориентации научно-технической, производственной и сбытовой деятельности фирмы (предприятия) на учет рыночного спроса, потребностей и требований потребителей. Как любая система, маркетинговая деятельность представляет собой единство процессов, связанных с внешней и внутренней средой. Обеспечение единства этих процессов обеспечивает достижение поставленных целей организации. Главным процессом в системе маркетинга является управление, связанное с обменом информацией между элементами системы. Маркетинговая служба предприятия представляет собой подразделение, действующее на основе принципов и методов маркетинга. Маркетинг, являясь относительно новой функциональной областью на предприятии, тем не менее, уже полностью выделился и оформился в самостоятельное подразделение на предприятиях машиностроения - только 22,2% предприятий не имеют в своем составе маркетинговых подразделений. Открытое Акционерное Общество «Бугульминский электронасосный завод», сокращенное наименование ОАО «БЭНЗ» - машиностроительное предприятие. ОАО «БЭНЗ» крупное предприятие машиностроительного комплекса. Предприятие производит оборудование для предприятий нефтесервиса. Финансово-хозяйственная деятельность Завода за последние годы является неудовлетворительной. Сокращение объема продаж в 2013 г. (из-за растущей конкуренции в отрасли, в частности, роста числа китайских представителей на рынке) ухудшил и без того непростую ситуацию. Наблюдается рост себестоимости реализуемой продукции, снижение его платежеспособности и финансовой устойчивости. В целом, можно сказать, что предприятие находится в кризисной ситуации. Анализ действующей системы управления маркетинговой деятельностью предприятия на ОАО «Бугульминский электронасосный завод» выявил следующее. Функции маркетинга возложены на Отдел маркетинга (ОМ) ОАО «БЭНЗ». ОМ самостоятельное структурное подразделение предприятия, возглавляемое начальником отдела, функционально подчинённое заместителю директора по маркетингу. Распределение обязанностей между сотрудниками ОМ

осуществляется его руководителем в соответствии с должностными инструкциями. В своей деятельности ОМ руководствуется официальными документами РФ, действующим законодательством РФ, приказами по предприятию, а также Положением об отделе маркетинга. Для того, чтобы дать оценку эффективности системы управления маркетинговой деятельностью на ОАО «БЭНЗ» необходимо первоначально проанализировать конкуренцию в отрасли и структуру продаж предприятия. Основной хозяйственной деятельностью ОАО «БЭНЗ» является реализация конечным потребителям насосной продукции различной номенклатуры. Производство насосного оборудования является подотраслью машиностроения, но выполняет, главным образом, сопутствующую функцию для других отраслей промышленности. Насос является одним из основных структурных элементов инфраструктуры таких отраслей как нефтедобыча, нефтепереработка, транспортировка нефти, энергетика, водное хозяйство, ЖКХ и химическое машиностроение. Выполнение роли сопутствующего производства обуславливает зависимость динамики производства насосов от состояния вышеназванных отраслей промышленности. За последние пять лет сколько-либо значимых изменений по основным составляющим рынка производства и продажи насосного оборудования не произошло. В 2013 г. объем производства насосов в России оценивается на уровне \$2,7 млрд. в год. Соотношение импортной и отечественной продукции, реализуемой в стране, в течение рассматриваемого периода сохранялось неизменным - около 60% против 40% в пользу отечественного производителя. К основным факторам, способствующим развитию производства насосов относятся: 1. Рост спроса со стороны предприятий тех отраслей промышленности, которые являются основными потребителями насосного оборудования. В частности, это компании, занимающиеся нефтедобычей, нефтепереработкой, транспортировкой нефти, энергетикой, предприятия обрабатывающей промышленности и ЖКХ. Именно потребностями этих отраслей в насосном оборудовании, главным образом, определяется состояние рынка насосов. 2. Добыча нефти в 2013 году увеличилась на 1,1% и достигла 516,8 млн. тонн. Рост добычи нефти обеспечивался опережающими темпами роста добычи нефти в «новых» районах по сравнению с темпами падения добычи на «старых» месторождениях. В течение года у большинства нефтяных компаний сохранялась положительная динамика добычи нефти. К факторам, сдерживающим развитие рынка насосов, относятся: 1. Отставание материально-технической базы по сравнению с зарубежными фирмами - лидерами насосного производства, что выражается в том, что импорт растет быстрее собственного производства. 2. Разрозненность производителей насосного оборудования в России. Чтобы успешно развивать отечественное производство насосного оборудования необходимы крупные игроки, которые занимали бы существенную долю рынка и были бы в состоянии вкладывать средства в обновление основных

фондов и расширение производства. Российские же производители насосного оборудования достаточно разрознены и поодиночке не могут оказывать существенного влияния на отрасль. Политика ОАО «БЭНЗ» в области маркетинга в 2013 г. сводилась к поиску и оформлению взаимоотношений по реализации продукции, повышения качества обслуживания клиентов, позволяющее укреплять и расширять свои позиции на рынке сбыта нефтедобывающих компаний России, СНГ и ближнего зарубежья. Деятельность ОАО «БЭНЗ» распространяется на различные регионы, в т.ч.: северо-западный, центральный, поволжско-уральский, западно-сибирский, страны ближнего и дальнего зарубежья. Структура крупнейших заказчиков ОАО «БЭНЗ» за 2011-2013 гг. представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Структура заказчиков ОАО «БЭНЗ» в 2013 г.

№ п/п	Наименование заказчика	Доля кап. и изготовления от общего объема реализации, %	2011 г.	2012 г.	2013 г.
1	ОАО НК-Роснефть	-	5,5	28,3	2
2	ОАО АНК Башнефть	17,3	18,9	15,0	3
3	ООО РН-Юганскнефтегаз	-	15,9	24,3	4
4	ТОО «Авангард»	-	17,1	-	5
5	ООО «Новомет-Сервис»	15,7	-	-	6
6	ОйлгазЛимитед	27,2	-	-	3
3	Азербайджан	3,5	10,5	1,4	4
4	Казахстан	-	4,6	14	Прочие
36,3	32,1	26,4	Итого:	100,00	100,00

Источники: Годовой отчет 2011, 2012, 2013 гг. ОАО «БЭНЗ»

Анализ таблицы 1 показал, что основными потребителями продукции завода в 2013 г. являлись: ОАО «НК-Роснефть» (28,3%), ООО «РН-Юганскнефтегаз» (24,3%), ОАО «АНК Башнефть» (15,0%). Динамика структуры заказчиков за 2011-2013 гг. показала нестабильность в их структуре, однако хорошо видна тенденция выхода на новые рынки ближнего зарубежья. Так, например, в 2013 г. появились заказы из Казахстана. Основной рынок продаж Завода, это центральная часть России, при этом, абсолютно незатронутыми остаются Восточная и Западная Сибирь, Дальний Восток. Данные рынки являются перспективными с точки зрения продаж, потому что идет активное освоение нефтегазовых месторождений в Сибири, а значит, нефтесервисное оборудование будет пользоваться спросом. Однако следует отметить, что в отрасли существует достаточно высокая конкуренция. Российские машиностроительные фирмы, выпускающие УЭЦН, мобилизовали все ресурсы и сделали огромный скачок вперед. Сегодня уже можно с уверенностью сказать, что по большинству направлений отечественные УЭЦН могут успешно конкурировать по показателю «цена/качество» с ведущими зарубежными фирмами. Доминирующий объем рынка УЭЦН формируется за счет отечественных производителей, крупнейшими из которых являются ГК «Борец», ООО «Алнас» и ЗАО «Новомет-Пермь». Российские производители ныне контролируют 94% внутреннего рынка УЭЦН в стоимостном выражении. Устойчивость позиций российских компаний обуславливается низкой стоимостью производимого ими оборудования, а также, что немаловажно, более привлекательными условиями оказания сервисных услуг. Конкуренты ОАО «БЭНЗ», осуществляющие капитальный и текущий ремонт ЭЦН с 2011-2013 гг. представлены в таблице 2).

Таблица 2 - Структура рынка капитального и

текущего ремонта ЭЦН № п/п Наименование Доля на рынке, % 2011 г. 2012 г. 2013 г. 1 ООО «Центрофорс» - 2 2 ООО «Алмаз» 2 2 3 ЦБПО ЭПУ СНГ - - 4 Лукойл ЭПУ Сервис 5 5 5 Сервис Центр ЭПУ - - 6 ООО «Борец» 10 10 35 7 ООО «Новомет-Пермь» 20 5 20 8 ОАО «АЛНАС» 20 2 15 9 УК «Система-Сервис» 20 - 10 Прочие 13 74 30

Источник: Годовой отчет 2011, 2012, 2013 гг. ОАО «БЭНЗ»

В последние годы усиление конкуренции в сегменте УЭЦН было связано с расширением влияния на рынке иностранных компаний, особенно двух американских производителей, входящих в состав Schlumberger 5% и Baker Hughes более 1%. Высокий интерес к российскому рынку сегодня проявляют также производители из КНР (например, китайские компании - Rodless Pumps Inc., Daqing Oilfield Powerlift Pump Industry Co., Tianjin Younger Mech&Elec Company Ltd.) В отличие от американских, китайские компании делают ставку на низкие цены и стремятся за счет этого завоевать российский рынок. Анализ структуры продаж ОАО «БЭНЗ» показал, что наибольший удельный вес в структуре изготовления продукции и дальнейшей её продажи занимает производство погружных двигателей (ПЭД) - 47% в 2012 г. и 34% в 2013 г., на втором месте - производство электроцентробежных насосов - 43% в 2012 г. и 39% в 2013 г. Самым дорогостоящим является изготовление установок, средняя цена которых в 2013 г. - 453 тыс. руб., при этом в 2013 г объем их производства увеличился на 222 штуки. В 2013 г. объем услуг по капитальному ремонту сократился более чем на 47%, а текущего ремонта наоборот вырос на 95%. При этом общий удельный вес от услуг текущего и капитального ремонта составил в 2013 г. составил 61% от объема изготовленной продукции. Проанализируем неосновные виды работ, услуг ОАО «БЭНЗ». К неосновным видам работ, услуг ОАО «БЭНЗ» относится продажа запасных частей, литья, теплоэнергии (на территории завода есть собственная котельная). Доходы от данных услуг, работ составляют менее 12% от общего объема товарной продукции Завода. Таким образом, можно сказать, что основное сокращение объема продаж ОАО «БЭНЗ» в 2013 г. связано со снижением производства: - ПЭД на 694 шт., т.е. почти на 99% по отношению к 2012 г.; - ЭЦН на 418 шт. или 55% по отношению к 2012 г.; - газосепараторов на 306 шт. или 61% по отношению к 2012 г. Эксплуатация нефтяных скважин и добыча нефти при помощи установок электроцентробежных насосов (ЭЦН) является на сегодняшний день приоритетной технологией на российском рынке нефтедобычи. Российский рынок УЭЦН является на сегодняшний день наиболее крупным сегментом рынка нефтяных насосов. Основные преимущества УЭЦН заключаются в наилучшей приспособленности к российским условиям добычи нефти, в возможности подбора установок и выборе эффективной технологии добычи нефти в широком диапазоне осложняющих факторов пластово-скважинных характеристик. Между тем, российский рынок УЭЦН характеризуется сегодня высоким уровнем насыщения и обладает ограниченными возможностями для роста. Косвенно об этом свидетельствуют

достаточно сдержанные темпы роста данного рынка (даже в докризисный период) и высокий уровень консолидационной активности среди участников. Перспектива развития ОАО «БЭНЗ» на 2014-2016 гг., учитывая опыт прошлых лет, заключается в следующем: - непрерывный контакт с потребителями продукции; - заключение программ долгосрочного сотрудничества, их актуализация с учетом изменения требований потребителя в динамике; - поддержание запаса оборудования для оперативного удовлетворения запасов нефтяных компаний; - проведение гибкой ценовой политики; - выход на внешний рынок; - активизация НИОКР. Управление маркетинговой деятельностью предприятия в современных экономических условиях, когда происходят достаточно быстрые и не всегда прогнозируемые изменения во внешней среде - это искусство. По мнению некоторых российских специалистов в области управления, эффективность маркетинговой деятельности многих предприятий России в современных экономических условиях остается низкой или даже убыточной. Причиной этого может быть не полное осознание высшим менеджментом предприятий структуры современной системы управления. Анализ, показал, наличие проблем в структуре сбыта продукции ОАО «БЭНЗ», однако зачастую проблемы могут возникать не только по вине сотрудников Отделов сбыта или маркетинга, а причина может быть более глубокая и связанная с неэффективной системой управления на предприятии. Например, поступило приглашение на участие в тендере, однако пока заявка дошла до конкретного исполнителя срок подачи документов уже пропустили. В связи с чем, автор провел оценку системы управления путем анкетирования Отдела маркетинга ОАО «БЭНЗ», с целью выявления организационных проблем на уровне всего предприятия. Анализ системы управления ОАО «БЭНЗ» проводился с помощью экспертного метода путем балльной оценки в диапазоне от 0 до 5 по критериям, характеризующим элементы системы. В роли экспертов выступали ведущие специалисты Отдела маркетинга ОАО «БЭНЗ» в составе 5 человек. Средневзвешенная оценка критерия определялась по формуле: где n - количество экспертов, чел.; v - оценка эксперта (от 0 до 5); V - вес (значимость) критерия. В таблице 3 представлены данные интегральной оценки рациональности структуры управления и ее технико-организационного уровня.

Таблица 3 - Интегральная оценка рациональности структуры управления маркетинговой службы и ее технико-организационного уровня

Критерий оценки	Вес (значимость)	Балл, n -экспертов	Взвешенный балл	Соответствие структуры объекту управления
Степень централизации (децентрализации)	0,2	3,4,4,5,4	0,80	
Соответствие численности и состава работников объему и сложности работ	0,2	3,4,2,3,4	0,64	
Соответствие средней норме управляемости	0,1	5,3,4,3,3	0,36	
Сбалансированность распределения прав и ответственности	0,1	3,2,3,4,4	0,32	
Уровень специализации и функциональной замкнутости	0,1	3,3,2,4,2	0,28	
Итого: интегральная оценка Σ			1	

3,66. Анализируя таблицу 3, можно сделать вывод о том, что эксперты оценивают структуру управления как достаточно рациональную. Об этом свидетельствует взвешенный балл, который равен 3,66. Следовательно, наиболее значимыми элементами организационной структуры ОАО «БЭНЗ» являются соответствие структуры объекту и принципам управления, так как именно эти критерии оценки отражают объем выпускаемой продукции, сложность, номенклатуру предприятия, масштаб производства. Соблюдение принципов управления подтверждает целостность и эффективность применения системы менеджмента в организации. Самый низкий взвешенный балл (0,28) имеет уровень специализации и функциональной замкнутости. Интегральная оценка эффективности системы целей организации представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Интегральная оценка эффективности системы целей организации

Критерий	Веса	Баллы	Взвешенные баллы
Наличие и уровень миссии	0,3	4,3,5,4,4	1,20
Наличие сформированной системы целей («дерева целей» организации)	0,3	4,5,5,3,3	1,20
Соответствие целей предъявляемым к ним требованиям	0,2	3,4,3,5,4	0,76
Соответствие целей структуре организации	0,2	4,5,5,4,5	0,92
Итого: интегральная оценка	Σ	1 4,08	

Анализируя таблицу 4 можно сделать вывод о том, что эксперты оценивают систему целей как эффективную. Из таблицы 4 видно, что система целей ОАО «БЭНЗ» выше, чем структура управления. Взвешенный балл равен 4,08. Наибольший вес имеют уровень миссии и дерево целей организации (1,20 и 1,20), но малое место занимает соответствие целей предъявляемым к ним требованиям, что негативно влияет на корректировку и изменение организационной структуры предприятия. Это свидетельствует о том, что система целей предприятия эффективна, так как значение близко к максимальному 1,5. В таблице 5 рассмотрена стратегия предприятия, состоящая из четырех компонентов.

Таблица 5 - Интегральная оценка эффективности стратегии организации

Критерий	Веса	Баллы	Взвешенные баллы
Уровни работы подразделения стратегического планирования и управления организацией	0,3	3,3,4,2,3	0,90
Согласованность существующей стратегии с требованиями внешней среды	0,25	3,5,4,4,3	0,95
Согласованность существующей стратегии с внутриорганизационными процессами	0,25	4,4,3,3,4	0,90
Осуществимость и гибкость стратегии	0,2	3,3,4,3,4	0,68
Итого: интегральная оценка	Σ	1 3,43	

По данным таблицы 5 можно сделать вывод, что наибольшую значимость имеет согласованность существующей стратегии с требованиями внешней среды, наименьшую - осуществимость и гибкость стратегии. Гибкость характеризуется устойчивостью деятельности организации по отношению ко всем возможным внешним влияниям. В результате этого предприятию следует уделить больше внимания гибкости стратегии и ее осуществимости. Интегральная оценка эффективности работы аппарата управления ОАО «БЭНЗ» представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Интегральная оценка эффективности работы аппарата

управления ОАО «БЭНЗ» Критерий оценки Вес (значимость) Балл, n-экспертов Взвешенный балл

Профессиональные и личные качества управленческих работников 0,3 5,5,4,5,4 1,38 Надежность аппарата управления 0,2 4,3,4,5,3 0,76 Оперативность принятия управленческих решений 0,2 4,3,3,4,4 0,72 Уровень квалификации работников 0,2 5,4,4,3,5 0,84 Гибкость аппарата управления 0,1 4,3,2,2,3 0,28

Итого: интегральная оценка $\Sigma = 13,98$

В таблице 6 самую высокую оценку получили профессиональные и личные качества управленческих работников, что является наиболее важным показателем для эффективности работы аппарата управления ОАО «БЭНЗ». Наименьшее значение имеет гибкость аппарата управления, которая характеризует свойство органов управления изменяться в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи. Оценка информационной системы ОАО «БЭНЗ» показала высокий уровень документооборота, который осуществляется в виде документопотоков, циркулирующих между пунктами переработки информации пунктами технической обработки документов. На низком уровне развития находится информационная осведомленность, т.е. наличие сведений, поступающих от вышестоящего руководства ко всем подразделениям. Оценка эффективности организационной культуры организации показала, что уровень системы коммуникаций, малая «толщина» организационной культуры, а также осознание сотрудниками себя и своего места в организации имеют наименьший взвешенный балл (0,32, 0,34, 0,34 соответственно). Это приводит к более медленному выполнению своих функций подразделениями и отделами. Наивысший балл приходится на уровень трудовой этики ОАО «БЭНЗ». Корпоративная культура предприятия является недостаточно выраженной. Высшее руководство обязано определить свои долгосрочные ориентиры и дать толчок формированию крепкой корпоративной культуры. По данным оценки уровня организации процесса управления в таблице 7 можно сделать следующие выводы. Наиболее полно выполняются функции планирования и контроля, в меньшей степени - мотивация и использование современных методов при принятии управленческих решений.

Таблица 7 - Интегральная оценка уровня организации процесса управления

Критерий оценки Вес (значимость) Балл, n-экспертов Взвешенный балл

Планирование 0,15 5,4,5,5,5 0,72 Организация 0,15 4,3,4,4,5 0,60 Координация 0,15 3,3,4,4,3 0,51 Активизация (мотивация) 0,15 3,2,3,4,4 0,48 Контроль 0,15 5,4,3,5,4 0,63 Аналитическая функция 0,15 3,3,4,3,4 0,51 Использование современных методов, инструментов при принятии решений 0,1 4,5,3,4,4 0,40

Итого: интегральная оценка $\Sigma = 13,85$

Анализ данных таблиц показал, что все показатели далеки от оптимального значения - 5 баллов. При этом, можно выделить тот факт, что экспертная оценка еще раз подтвердила результаты, о неэффективной финансово-хозяйственной деятельности ОАО «БЭНЗ». Результаты, представленные в таблице 3 раскрывающие эффективность

процессов управления на уровне Завода (и рассчитываемые при оценке Технико-экономических показателей ОАО «БЭНЗ»), и результаты интегрированной оценки процессов управления в Отделе маркетинга ОАО «БЭНЗ» предложенные автором (таблицы 4-7) взаимно дополняют друг друга, т.к. если первые указывают на наличие проблем, то вторые - позволяют на основе субъективных оценок выявить места возникновения проблем, т.е. выявить «узкие места». Одной из основных проблем ОАО «БЭНЗ» в управлении маркетинговой деятельностью на основе полученных данных является «разрыв» между информационными потоками высшего звена Завода и непосредственным исполнителем. Это в последнем отчетном периоде привело к потере достаточно крупного заказчика - ТОО «Авангард», когда высшее руководство договорилось о сроках поставки оборудования, не довело информацию до менеджера по продажам, в результате чего были сорваны сроки поставки оборудования и заказчик отдал предпочтение другому производителю. Немаловажным фактором, повлиявшим на ухудшение финансово-хозяйственной деятельности, является низкая эффективность организационно-управленческой структуры и, в частности, неэффективная работа Отдела маркетинга Завода, что было подтверждено аналитическим методом расчета. Интегрированная оценка рациональности структуры управления и ее технико-организационного уровня показала, что сама по себе структура управления достаточно рациональна, однако уровень специализации и функциональной замкнутости достаточно низкий, что указывает на возможность «дублирования» функций отдела другими структурными единицами. Интегральная оценка эффективности стратегии организации выявила, что наибольшую значимость, по мнению экспертов в отделе, имеет согласованность существующей стратегии с требованиями внешней среды, наименьшую - осуществимость и гибкость стратегии. Гибкость характеризуется устойчивостью деятельности организации по отношению ко всем возможным внешним влияниям. В результате этого предприятию следует уделить больше внимания гибкости стратегии и ее осуществимости. Интегральная оценка эффективности работы аппарата управления показала, что высокую оценку получили профессиональные и личные качества управленческих работников, что является наиболее важным показателем для эффективности работы аппарата управления ОАО «БЭНЗ». Наименьшее значение в исследуемой организации имеет гибкость аппарата управления, которая характеризует свойство органов управления изменяться в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи. Интегральная оценка эффективности системы информации организации показала высокий уровень документооборота. На низком уровне развития находится информационная осведомленность, т.е. наличие сведений, поступающих от вышестоящего руководства ко всем подразделениям. Интегральная оценка эффективности (уровня) организационной культуры выявила, что высшее руководство обязано

определить свои долгосрочные ориентиры и дать толчок формированию крепкой корпоративной культуры. выполняются функции планирования и контроля, в меньшей степени - мотивация и использование современных методов при принятии управленческих решений. Таким образом, результаты, представленные в исследовании и раскрывающие эффективность процессов управления на уровне Завода, и результаты интегрированной оценки процессов управления в Отделе маркетинга ОАО «БЭНЗ» взаимно дополняют друг друга, т.к. если первые указывают на наличие проблем, то вторые, позволяя на основе субъективных оценок выявить места возникновения проблем, т.е. выявить «узкие места». Одним из способов устранения недостатков в управлении Отделом маркетинга ОАО «БЭНЗ» является аутсорсинг, как новая форма ведения бизнеса. Аутсорсинг - это форма взаимоотношений двух или более компаний, определенная письменным соглашением (контрактом), при которой, организация (клиент) получает новые возможности, оптимизирует свою деятельность, высвобождает ресурсы, повышает конкурентоспособность на рынке путем передачи аутсорсеру целиком или частично управления одним или несколькими бизнес-процессами. На основе экономической оценки эффективности аутсорсинга маркетинговой деятельности ОАО «БЭНЗ», выявлено, что экономический эффект составит около 229,2 тыс.руб. и это позволит получить не только прямой экономический эффект, но и косвенный, т.к. взгляд «со стороны» позволит выявить «узкие» места в маркетинговой деятельности. Также необходимо выделить тот факт, что ОАО «БЭНЗ» является дочерней компанией крупного холдинга ЗАО УК РУНАКО, который в своих активах имеет еще две компании (Орион-Р, НОРИС), относящиеся к машиностроительному комплексу. По данным годового отчета (2013 г.) ЗАО УК РУНАКО наблюдается сокращение объемов продаж и по ОАО «БЭНЗ» и по «Орион-Р», а значит, возможно, заключение аутсорсингового контракта с материнской компанией, что позволит сократить затраты на маркетинговую деятельность в «дочках», но при этом держать под контролем все их продажи. Т.е. материнская компания забрав на себя затраты по аутсорсингу сможет полностью контролировать не только объемы продаж, но и структуру производства, т.к. конечный результат любого производства - готовая продукция