Министерство образования и науки Российской Федерации

Институт экономики, управления и права

Факультет менеджмента

Кафедра менеджмента

**Пути повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ»**

**выпускная квалификационная (дипломная) работа**

Казань

2005 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Теоретические основы управления маркетинговой деятельностью промышленных предприятий
2. Анализ действующей системы управления маркетинговой

деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ»

* 1. Характеристика действующей системы управления маркетинговой деятельностью ОАО “ТФК “КАМАЗ»
	2. Оценка эффективности системы управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ»
	3. Недостатки, мешающие эффективному управлению маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ»
1. Пути повышения эффективности управления маркетинговой

деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ»

* 1. Обоснование необходимости разработки путей повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ»
	2. Проект Положения по обучению и повышению квалификации труда руководителей, специалистов и служащих ОАО «ТФК «КАМАЗ»
	3. Проект Положения о порядке формирования заработной платы руководителей, специалистов и служащих Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ»
	4. Перечень мероприятий по стимулированию трудовой деятельности сотрудников Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ»

Выводы и предложения

Список использованной литературы

## **Введение**

В условиях развития современной рыночной экономики во всех отраслях народного хозяйства необходимо, чтобы главным ориентиром производства и продажи товаров стали потребности и спрос конкретных групп потребителей. Эффективная работа на внутреннем и внешнем рынке требует знания и учета объективных рыночных законов, умения организовать регулярное получение и оперативное использование рыночной информации, повысить конкурентоспособность своей продукции и т.д. Все это является элементом маркетинга – одной из наиболее эффективных концепций экономики. Именно на основе маркетинговой деятельности проводится большинство коммерческих операций на мировом рынке.

О росте значения маркетинга в глобальном масштабе свидетельствуют, в частности, результаты специальных исследований, согласно которым более 75% коммерческих неудач на мировом рынке происходит по причинам, связанным с ошибками в маркетинговой деятельности, и лишь менее четверти их обусловлено другими причинами [22. С.10].

Конечно, экономика России сейчас находится далеко не в наилучшем состоянии. Но все же есть основания думать, что в недалеком будущем она займет подобающее ей место в ряду экономически цивилизованных стран.

Актуальность темы обусловлена тем, что многие руководители отечественных предприятий до сих пор рассматривают маркетинг как вспомогательный инструмент для проведения исследований рынка и определения рекламой политики, а службе маркетинга отводят роль исполнителей, подстраивая их функции под имеющиеся производственные и финансовые возможности. На самом деле все должно быть как раз наоборот: маркетинг должен стать первоосновой разработки долгосрочных и краткосрочных стратегий развития, поскольку основным принципом управления конкурентоспособной компанией является ориентация на получение прибыли через наилучшее удовлетворение потребностей покупателей, что можно сделать только с помощью маркетинга.

Интерес к проблемам маркетинговой деятельности промышленного предприятия заставляет обратиться к анализу накопленного теоретического материала. В настоящее время теме управления маркетинговой деятельностью посвящено множество изданий, где можно найти комплексное изложение, как правильная организация маркетинговой деятельности может помочь организации добиться успеха на рынке. Они не приводят конкретных действий, а описывают то, без чего этот успех не может быть достигнут.

Цель дипломной работы – пути повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК КАМАЗ» на основе выявленных проблем.

Исходя из цели, сформулированы основные задачи:

1. Изучить теоретические основы и особенности деятельности маркетинговых служб на промышленных предприятиях.
2. Провести анализ существующей системы управления маркетинговой деятельностью в ОАО «ТФК «КАМАЗ».
3. Дать оценку эффективности существующей системы управления маркетинговой деятельностью в ОАО «ТФК «КАМАЗ».
4. Разработать предложения по повышению эффективности управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ».

Объектом анализа является действующая система управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ». Предметом анализа определена эффективность системы управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ».

В процессе сбора данных для аналитической части применялись следующие методы: изучение документов, интервьюирование, анкетирование руководителей и специалистов маркетинговой службы.

Информационную базу составили документы и материалы органов государственной власти и управления, законодательные и нормативные акты РФ и РТ, материалы и данные периодической печати, монографическая и другая научная литература по теме дипломной работы.

Эмпирической базой являются аналитические данные, опубликованные в научной литературе и периодической печати, экспертные разработки и оценки российских и зарубежных ученых-экономистов, а также аналитические и собственные расчетные материалы автора.

При написании дипломной работы было использовано 56 источников. Наибольшую ценность, на взгляд автора, из российских известных ученых и специалистов представляют труды: Алексунина В.А.[22], Кеворкова В.В. и Леонтьева С.В.[31], Ковалева А.И.[33], **Патрушевой Е.[48], Похабова В.И. и Пономаренко В.И.[49], Соловьева Б.А.[52,53],** Хисамутдиновой С.Р.[55] и др., а также журналы «Маркетинг» и «Управление персоналом», имеющих большое значение для практического внедрения маркетинга в различных областях и сферах деятельности.

Дипломный проект состоит из трех частей: теоретической, аналитической и проектной.

В теоретической части рассматриваются особенности деятельности маркетинговых служб промышленных предприятий; вопросы правового регулирования маркетинговой деятельности; основные цели и функции маркетинговой деятельности; требования, предъявляемые к организационным структурам маркетинговых служб, и их типология; взаимодействие с другими структурными подразделениями; основные методы управления маркетинговой деятельностью; а также вопросы кадрового и информационного обеспечения.

Вторая часть представляет собой анализ действующей системы управления маркетинговой деятельностью: принципы организации маркетинговой службы ОАО «ТФК «КАМАЗ», описание структуры системы управления маркетинговой деятельностью и ее элементов. По результатам проведенного анкетирования дана оценка эффективности системы управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ» с целью выявления проблем.

Проектная часть - это предложения по повышению эффективности управления маркетинговой деятельностью, представляющие собой проект Положения по обучению и повышению квалификации работников ОАО «ТФК «КАМАЗ», проект Положения о формировании заработной платы руководителей, специалистов и служащих Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ», а также Перечень мероприятий по стимулированию трудовой деятельности сотрудников Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ».

В заключение подводятся итоги проделанной работы, резюмируя основные выводы и предложения.

## **I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

## Существует более 2000 определений маркетинга, и свести их воедино почти невозможно. Ф. Котлер в своей работе «Основы маркетинга» [37. С.37] дает следующее определение: “Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена”.

Под маркетинговой деятельностью понимается такая система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производственной деятельности промышленного предприятия на выпуск конкурентоспособных видов продукции в заранее установленных объемах и отвечающая определенным технико-экономическим показателям, что обеспечит получение наиболее высокой прибыли и прочное положение на рынке [25. С.158].

Развитие маркетинга как важнейшей сферы современной экономики требует его всестороннего и эффективного правового регулирования [21. С.83]. Рассматривая маркетинговую деятельность через призму правового регулирования, следует заметить, что на нее распространяются, как общие, так и специальные нормы.

Важнейшим источником в данной сфере является ГК РФ [1], регулирующий элементы маркетингового комплекса, договоры, применяемые в сфере маркетинговой деятельности. Помимо ГК РФ в системе источников правового регулирования маркетинга следует выделить следующие законы:

* “О защите прав потребителей”- отношения с потребителями [6];
* “О поставках продукции для федеральных государственных нужд”[10], “О лизинге” [9] - вопросы сбыта;
* «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименовании мест происхождения товаров» [14] - отношения в сфере товарной политики;
* «О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в РФ» [4]- ценообразование;
* «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» [8], «О естественных монополиях» [5] - конкурентные отношения;
* «Об информатизации и защите информации» [7], «О средствах массовой информации» [12], Патентный закон РФ [3] - маркетинговые исследования, получение, использование и распространение маркетинговой информации;
* «О рекламе» [11] - продвижение продукции;
* трудовое законодательство [2], методические и нормативные акты - трудовые отношения и т.д.

Тема управления маркетингом предприятия является одной из самых неоднозначно трактуемых в экономической науке. Это доказывается, прежде всего, тем, что не существует единой позиции, единой методики построения и функционирования системы маркетингового управления, как среди зарубежных, так и среди отечественных ученых и специалистов. Поэтому каждое предприятие создает службу маркетинга с таким расчетом, чтобы она наилучшим образом способствовала достижению маркетинговых целей.

Как отмечает профессор Алексунин В.А. [22. С.26]: ”Почти на всех предприятиях отечественного машиностроения созданы службы маркетинга (и это расценивается как достижение)». На ряде промышленных предприятий маркетинговые службы созданы формально, сменив вывески или названия. Иногда службе маркетинга передаются функции службы продаж, финансового планирования, логистики, но при этом она не занимается своими непосредственными функциями. Служба маркетинга создается, прежде всего, для обеспечения гибкого приспособления производственной, финансовой, торгово-сбытовой, кадровой деятельности предприятия к изменяющейся экономической ситуации, к потребностям рынка.

Вместе с тем особенности организации маркетинговых служб в значительной степени зависят от размера предприятия, масштабов производства, специфики выпускаемой продукции и рынков, на которых она реализуется, от сложившейся структуры управления предприятием [31. С.51].

Масштаб маркетинговой деятельности чрезвычайно широк. Он связан с ценообразованием, складированием, упаковкой, изучением потребителей, оптовой и розничной торговлей и т.д. Маркетинговая деятельность промышленных организаций направлена на то, чтобы достаточно обоснованно устанавливать текущие и, главным образом, долговременные (стратегические) цели и пути их достижения.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных промышленных предприятий позволяют нам сформулировать совокупность целей управления маркетинговой деятельностью [33. С.78]:

* экономические – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции и услуг;
* научно-технические – создание конкурентоспособной продукции и повыше-ние производительности труда за счет совершенствования технологий;
* производственно-коммерческие – реализация продукции в заданном объеме и с заданной периодичностью;
* социальные – достижение заданной степени удовлетворения потребностей сотрудников.

Структура управления маркетинговой деятельностью – это соподчи-ненность управленческих связей между субъектами и объектами управления. Она характеризуется составом и информационными взаимосвязями подразде-лений или исполнителей, расположенных в последовательной соподчиненности и наделенных определенными правами. Число звеньей определяет ее уровни.

Типовые структуры службы маркетинга подробно описаны Ф.Кот-лером [36. С.44]. Они могут быть линейными, дивизиональными (ориен-тированы на товар, покупателя, регион) и матричными. В условиях настоящего рынка, характеризующегося все увеличивающимся уровнем конкуренции, компании ищут новые варианты структур, способные противостоять сильным конкурентам и могут использовать сочетание этих структур.

Следует выделить основные требования, предъявляемые к структурам управления маркетинговой деятельностью:

* оптимальность: минимум числа ступеней;
* оперативность: быстрое принятие управленческих решений;
* экономичность: минимум затрат на управление;
* гибкость: способность изменяться;
* надежность: достоверность информации, бесперебойная связь элементов системы;
* устойчивость: неизменность основных свойств при внешних воздействиях.

Функции маркетинга можно разделить на: общие (прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль) и специфические.

К специфическим относят:

* комплексное изучение рынка;
* участие в постановке целей, разработке стратегий и планов предприятия, их изменении, связанном с изменением внешней среды;
* участие в управлении НИОКР и производством;
* управление сбытом;
* продвижение товара на рынок;
* управление сервисным обслуживанием и др.

Говоря о методах управления маркетинговой деятельностью выделяют 3 вида: административные, экономические и социально-психологические [32. С.77].

Административные методы управления оказывают прямое воздействие и подлежат обязательному исполнению.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер воздействия. С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование сотрудников, а социально-психологические основаны на использовании социального механизма. Все виды методов управления связаны между собой.

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работников, на более полную ориентацию имеющегося трудового потенциала.

Важно отчетливо представить, что мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивов) факторов.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работников.

Внедрение в управленческую деятельность исследовательского подхода базируется на применении современных достижений в области информационных технологий, обеспечивающих полноту, своевременность информационного отображения управляемых процессов, возможность их моделирования, анализа, прогнозирования.

Информационная система управления маркетинговой деятельностью призвана решать текущие задачи стратегического и тактического планирования, оперативного управления фирмой [41. С.22].

Необходимость обеспечения выполнения функций маркетинга дает нам возможность рассматривать управление маркетингом как информационный процесс, т.е. включающий получение, передачу, обработку, хранение и исполь-зование информации [32. С.118]. Информационное обеспечение маркетинговой деятельности представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную, нормативно-справочную информацию и систему документации.

При проектировании и разработке информационного обеспечения системы управления маркетинговой деятельностью наиболее актуальным является установление состава и структуры информации, необходимость и достаточность для принятой технологии управления. Для того, чтобы служба маркетинга могла выполнять свои функции, необходимо соблюдать требования, предъявляемые к информации: комплексность, оперативность, систематичность, достоверность.

Информационное обеспечение системы управления маркетинговой деятельностью по содержанию можно разделить на 3 части:

* информация, необходимая для выработки решений в системе управления (входная, промежуточная, выходная);
* обмен информацией между структурными подразделениями компании;
* организация внемашинной (приказы, распоряжения, планы, графики, задания) и внутримашинной информации (базы данных).

В крупных фирмах информационные системы строятся на базе совре-менного программно-аппаратного комплекса, включающего телекоммуникаци-онные средства связи, многомашинные комплексы, развитую архитектуру «клиент-сервер» применение высокоскоростных корпоративных вычислитель-ных сетей. Корпоративная информационная система крупного предприятия имеет трехуровневую иерархическую структуру, организованную в соответст-вии со структурой территориально разобщенных подразделений предприятия: центральный сервер системы устанавливается в центральном офисе, локальные серверы – в подразделениях, филиалах, станции клиентов, организованные в локальные вычислительные сети структурного подразделения, филиала или отделения – персонала компании.

Под кадровым обеспечением маркетинговой деятельности понимается необходимый количественный и качественный состав сотрудников. Количественный состав определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации. При расчете необходимой численности штатных сотрудников маркетинговых служб учитывают следующие факторы:

1. общая численность работников организации;
2. конкретные условия и характерные особенности промышленных орга-низаций, связанные со сферой деятельности, масштабом производства;
3. социальная характеристика подразделения, структурный состав его сотрудников;
4. сложность и комплексность решаемых задач;
5. техническое обеспечение.

Расчет численности руководителей осуществляется различными методами: по нормам управляемости, по трудоемкости работ и др.

Одновременно с расчетом количественных потребностей определяется качественная потребность (определенные профессии, специальности, квалификация).

Новые условия развития рыночных отношений в России, растущая потребность в специалистах нового профиля, объективные изменения квалификационных требований привели к тому, что в начале 2000 года Министерством образования РФ был утвержден новый Государственный образовательный стандарт (ГОС) по специальности 061500 «Маркетинг». Несмотря на то, что подготовка специалистов по данной специальности началась совсем недавно, выпускников мало и опыт их практической работы невелик, все же это специалисты с новым маркетинговым мышлением.

В целях совершенствования управления маркетинговой деятельностью промышленных предприятий, их рыночной ориентированности необходимо оценивать эффективность маркетинговой деятельности, а также целенаправленно и своевременно управлять ею. Существует множество методик оценки эффективности управления маркетинговой деятельностью.

 Одна из них - комплексная методика по Патрушевой Е. [48. С.80], суть которой заключается в том, состояние маркетинговой деятельности характеризуется через оценку позиций службы маркетинга на предприятии, оценку полноты выполнения службой своих задач и оценку планирования маркетинга. Основным недостатком этой методики является субъективная оценка отдельных характеристик маркетинговой деятельности.

Экспресс-оценка маркетингового потенциала по Бесфамильной С.В. и Рыжову А.А. [48. С.85] предлагает использовать следующие показатели: масштаб рынка, объем продаж, конкуренция, наличие портфеля заказов, расходы на рекламу.

Данная методика наиболее эффективна при экспресс-анализе состояния маркетинговой деятельности на предприятии и последующем сравнении его уровня с другими предприятиями.

Наиболее комплексный подход к определению факторов маркетинговой эффективности вытекает из концепции системы управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия, предложенной Б.А. Соловьевым: «Управление маркетингом – важнейшая функциональная часть общей системы управления предприятием, направленная на достижение согласованности внутренних возможностей предприятия с требованиями внешней среды для обеспечения прибыли»[48. C.8].

По его мнению управление маркетингом (УМ) – это управленческая подсистема предприятия, функционирующая на трех уровнях [52. С. 30]:

1) управление деятельностью (УД);

2) управление функцией (УФ);

3) управление спросом (УС).

Управление деятельностью – стратегически важное направление в системе управления маркетингом, от которого принципиально зависят два других. Концепция управления маркетинговой деятельностью формируется и интегрируется в систему управления предприятием на самом высшем уровне. Реальные управленческие процессы в разрезе конкретной деятельности организации осуществляются с помощью системы управления маркетинговой функцией. Маркетинговые мероприятия, осуществляемые непосредственно маркетинговой службой и направленные на создание спроса на товары/услуги, являются предметом управления спросом в системе управления маркетингом предприятия.

Таким образом, эффективность управления маркетингом предлагается рассматривать как эффективность трех уровней управления маркетингом:

Э(УМ) = f (Э(УД), Э(УФ), Э(УС))

Таблица 1.1

Трехфакторная модель определения эффективности управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия

|  |
| --- |
| Эффективность управления маркетингом |
| Эффективность управления деятельностью | Эффективность управления функцией | Эффективность управления спросом |
| Э(Рв) | Э(Рп) | Э(В) | Э(Со) | Э(П) | Э(О) | Э(М) | Э(К) | Э(УТ) | Э(Усб) | Э(УЦ) | Э(УК) |

В свою очередь эффективность управления деятельностью структурно состоит из оценки факторов рыночной ориентации высшего руководства (Рв), рыночной ориентации персонала (Рп), взаимодействия высшего руководства и персонала (В), степени открытости системы управления внешней среде (Со): Э(УД) = f (Э(Рв), Э(Рп), Э(В), Э(Со)).

Эффективность управления функцией в модели Б.А. Соловьева представлена как зависимость от показателей эффективности таких пере-менных, как планирование (П), организация (О), мотивация (М) и контроль (К):

Э(УФ) = f (Э(П), Э(O), Э(М), Э(К)).

Эффективность управления спросом представляет собой функцию, зависящую от показателей эффективности: управления товаром (Ут), управления сбытом (Усб), управления ценой (Уц), управление коммуникациями (Ук):

Э(УС) = f (Э(Ут), Э(Усб), Э(Уц), Э(Ук)).

В то же время Б.А. Соловьев, определив достаточно полно структуру системы управления маркетингом, не структурировал ее однозначно и не предложил методики оценки ее эффективности.

На основе предложенных Соловьевым Б.А. факторов маркетинговой эффективности Пономаренко И. и Похабовым В. разработана методика оценки эффективности системы управления маркетингом промышленного предпри-ятия [49. С.102]. Содержательный смысл каждого фактора системы управления маркетингом представлен в таблице 1.2. Следует отметить, что данное содержание факторов системы имеет значение исключительно в условиях переходной экономики. В рыночных условиях ряд подфакторов утрачивает свое влияние.

Таблица 1.2

Система оценки эффективности управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия в период перехода к рынку

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровни упр-ния  | Показатели оценки | Система критериев оценки |
| Эффективность управления деятельностью | Рыночная ориентация высшего руководства | * ориентация на потребности потребителей высшего руководства;
* уровень образования и степень мобильности высшего руководства;
* степень принятия риска высшим руководством.
 |
| Рыночная ориентация персонала | * отношение к маркетингу немаркетинговых подразделений;
* готовность к переменам коллектива в целом; наличие «корпоративного духа».
 |
| Взаимодействие высшего руководства и персонала | * степень отделения управленческой работы от неуправленческой;
* делегирование полномочий;
* процесс принятия решений.
 |
| Степень открытости системы управления внешней среде | * распределение приоритетов в цепочке «производство – потребление».
 |
| Эффективность управления функцией | Планирование | * наличие системы стратегического планирования; направления маркетинговых исследований;
* частота проведения маркетинговых исследований;
* использование в планировании маркетинга комплексного подхода;
* функционирование маркетинговой информационной системы.
 |
| Организация | * формальная структура службы маркетинга;
* психологический климат;
* качественный состав сотрудников службы маркетинга;
* координация работы в службе маркетинга;
* связи службы маркетинга с другими подразделениями.
 |
| Мотивация | * какова система стимулирования сотрудников службы маркетинга;
* соответствие ценностей организации и личных ценностей сотрудников.
 |
| Контроль | * четкость критериев эффективности маркетинговой деятельности;
* регулярность осуществления контроля.
 |
| Эффективность управления спросом | Управление товаром | * разработка новых товаров;
* формирование ассортимента.
 |
| Управление сбытом | * наличие системы поиска новых каналов сбыта.
 |
| Управление ценой | * методы ценообразования;
* ранжирование цен.
 |
| Управление коммуникациями | * используемые методы коммуникаций;
* цели коммуникаций.
 |

Цель предложенной методики заключается в определении величины разрыва между текущим и желаемым уровнем развития системы управления маркетинговой деятельностью.

Преимущества предлагаемой методики:

1) направленность исключительно на изучение маркетинговой составляющей процесса управления промышленным предприятием;

2) пригодность методики не только для отдельных промышленных предприя-тий, так и при комплексном изучении тенденций в отрасли, регионе и т.д.;

3) возможность самостоятельного использования методики предприятиями, так как в ней практически отсутствуют условности и обобщения;

4) структурированность, которая позволяет четко выделить и сформулировать проблемы в управлении маркетингом, подлежащие решению;

5) доступность понимания результатов всем персоналом предприятия.

В качестве недостатка следует отметить отсутствие методологии оценки предложенной системы критериев анализа маркетинговой деятельности предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что, служба маркетинга – это то важнейшее звено, которое совместно с другими подразделениями создает единый процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получения на этой основе прибыли.. К основным задачам относят: сбор, обработка и анализ информации о рынке и спросе, подготовка данных, необходимых для принятия эффективных управленческих решений, активное формирование спроса и стимулирование сбыта. Практически на всех промышленных предприятиях существуют подразделения маркетинга, организационная структура которых должна быть наиболее оптимальна и может сочетать различные типы структур.

В быстро меняющихся условиях развития рыночных отношений анализ и оптимизация маркетинговой деятельности всех без исключения организаций является обязательным условием для эффективной деятельности

1. **АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ** **МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ «ОАО «ТФК «КАМАЗ»**

## **2.1. Характеристика действующей системы управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ»**

Открытое акционерное общество «ТОРГОВО-ФИНАНСОВАЯ КОМПАНИЯ «КАМАЗ» было создано в 1998 году и является дочерним предприятием ОАО «КАМАЗ». Целью деятельности компании является извлечение прибыли и использование ее в интересах акционеров, а также насыщение рынка товарами и услугами.

Видами деятельности являются: продажа автомобилей КАМАЗ и запас-ных частей к ним через фирменную сеть продаж и сервисного обслуживания.

Общая численность персонала компании составляет 1572 человека: рабочие – 918 человек (59%) и руководители, специалисты и служащие - 652 человек (41%).

Более подробно остановимся на характеристике маркетинговой службы. Департамент маркетинга является структурным подразделением ОАО «ТФК «КАМАЗ». Общая численность сотрудников департамента 57 человек, что составляет 3.6% от общей численности персонала организации.

Руководство Департаментом осуществляет директор Департамента, который непосредственно подчиняется генеральному директору ОАО «ТФК «КАМАЗ». Основной целью деятельности Департамента является обеспечение роста объема продаж в долгосрочной перспективе за счет эффективного использования инструментов и методов маркетинга.

Диапазон основных функций маркетинговой службы:

* разработка прогнозов потребности выпускаемой продукции на основе анализа потребительских свойств производимой продукции и прогнози-рование рыночной конъюнктуры;
* проведение исследований основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса и предложений на аналогичные виды продукции;
* разработка, внедрение и контроль маркетинговых программ по товарным группам;
* разработка оптовых и розничных цен на продукцию и условий стимулирования;
* подбор, назначение и работа с субъектами товаропроводящей сети;
* реклама и активное продвижение продукции на существующие и новые рынки сбыта.

Система управления маркетинговой деятельностью схематически представлена на рисунке 2.1.1.

Из данной схемы видно, что система управления имеет 3 уровня управления:

- высший уровень – управление процессом принятия решений (директор Департамента и его заместитель);

* средний уровень - функциональное управление (начальники отделов);
* нижний уровень - управление исполнителями (начальники бюро).

 Функции субъектов системы управления различных уровней предусмотрены должностными инструкциями в разделе «Обязанности». Рассмотрим на примере директора Департамента маркетинга, который обязан:

1. Выполнять распоряжения и указания высшего руководства.
2. Организовывать разработку и внедрение маркетинговой политики.
3. Содействовать сбалансированному развитию производства продукции.
4. Изучать рынок сбыта продукции и тенденции его развития, используя имеющиеся данные и заказывая новые исследования.
5. Прогнозировать объем продаж и формировать потребительский спрос на продукцию, выявлять наиболее эффективные рынки сбыта, а также требования к потребительским характеристикам продукции.
6. Участвовать в формировании годового бизнес-плана и годового плана продаж продукции.
7. Содействовать совершенствованию информационного обеспечения проводимых маркетинговых исследований.
8. Организовывать разработку программ по формированию спроса и стимулированию сбыта.
9. Формировать, развивать и управлять товаропроводящей сетью.
10. Осуществлять контроль над выпуском периодических отчетов и других информационных и аналитических материалов по вопросам конъюнктуры рынков и спроса на производимую продукцию.
11. Организовывать участие в региональных, Всероссийских и международных выставках и ярмарках.
12. Проводить анализ соответствия результатов деятельности стратегическим целям компании.
13. Постоянно повышать свою квалификацию.

Структура Департамента маркетинга включает в себя:

* отдел регионального маркетинга;
* отдел развития дилерской сети и конъюнктуры рынков и цен;
* отдел управления товарными группами;
* бюро рекламы и выставок.

Несмотря на то, что основным фактором построения организационной структуры маркетинговой службы является функциональный фактор, структура в целом является смешанной. Это объясняется тем, что отдел регионального маркетинга включает в себя бюро, разделенные по территориальному признаку, а отдел управления товарными группами и отдел конъюнктуры рынков и цен делится по товарному принципу.

Отдел регионального маркетинга включает в себя 2 бюро. Основной целью деятельности отдела является разработка и исполнение маркетинговых планов, а также своевременная и качественная подготовка аналитических материалов.

Главной целью деятельности Отдела развития дилерской сети и конъюнктуры рынков и цен, также состоящего из двух бюро, является управление дилерской сетью в регионах России и ценовое регулирование.

Основная цель деятельности Отдела управления товарными группами, объединяющего 2 бюро, является обеспечение выполнения планов продаж продукции, расширение рынков сбыта за счет продвижения традиционной и новой продукции.

Бюро рекламы и выставок главной целью своей деятельности ставит формирование и поддержание имиджа ОАО «КАМАЗ».

Департамент маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ» взаимодействует в различной степени со всеми структурными подразделениями компании (см. Табл. 2.1.1). Автором выявлены тесные взаимосвязи, посредством которых реализуется обмен различными видами информации, необходимой для выполнения функций подразделений. Информация носит справочный, рекомендательный, инструктивный, аналитический характер.

Таблица 2.1.1

Взаимодействия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование подразделения | Наименование документа, отправляемого подразделению | Наименование доку-мента, получаемого от подразделения |
| Департамент продаж автомобилей | Ежеквартальный отчет по маркетинговым исследованиям.Аналитический ежемесячный бюллетень.Отчеты по командировкам.План развития региона.Текущие заявки на приобретение автомобилей и спецтехники.Прейскурантные цены и система стимули-рования сбыта автомобилей и спецтехники. | Отчет по продажам автомобилей и их остаткам.Заявки для расчета цен на новые модели автомобилей и спецтехники. |
| Департамент продаж запасных частей. | Ежеквартальный отчет по маркетинговым исследованиям.Отчеты по командировкам.Аналитический ежемесячный бюллетень.План развития региона.Текущие заявки на приобретение запасных частей.Прейскурантные цены и система сти-мулирования сбыта запасных частей. | Отчет по отгрузке запасных частей и их остаткам.Заявки для расчета цен на запасные части к новым моделям а/м. |
| Департамент экономики и финансов  | Смета ожидаемых расходов по департаменту.Обзор рыночной ситуации РФ. | Расходы на доставку автомобилей и запасных частей. |
| Департамент экономики ОАО «КАМАЗ» | Аналитическая и статистическая информа-ция по продажам автомобилей и запасных частей за отчетный период (месяц, квартал, год).Маркетинговая часть бизнес-плана.Информационно аналитический бюлле-тень по маркетинговым исследованиям на рынке грузовых автомобилей.Информация о конкурентах.Смета на рекламную деятельность.Прейскурантные и минимальные цены на автомобили и запасные части. | Текущая себестоимость на планируемую номенклатуру. |
| Департамент планирования и поставок | Прогнозы продаж автомобилей и запасных частей.Прейскурантные и минимальные цены продаж на планируемую продукцию. | План поставок продукции.Выполнение плана поставок.Остатки на складе ОАО «ТФК «КАМАЗ». |
| Департамент развития | Рекомендации и замечания потребителей к различным видам продукции.Ежегодный план выставок.Рекламная продукция.Информационные буклеты и листовки. | Техническая документация на новые виды продукции.Технические характеристики новой продукции. |
| Департамент сервиса и качества | Отчеты по маркетинговым исследованиям согласно СТП.Ежемесячный бюллетень по маркетинговым исследованиям на рынке грузовых автомобилей.Корректирующие мероприятия по качеству. | Информация о разработке СТП, ПТУ и другой документации системы качества.Результаты аудита работы по обеспечению внедрения системы качества. |
| Отдел по работе с персоналом | Заявки на заполнение вакантных должностей.Заявки на обучение и переподготовку специалистов Департамента маркетинга.  | Информация об изменении в штатном расписании департамента.Распорядительные документы об изменении в работе с персоналом.Информация о проведении аттестации и обучении персонала. |

Проведем анализ субъектов и объектов системы управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ».

Общая численность сотрудников Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ» составляет 57 человек. Выделение дифференцированных групп связано с необходимостью определения потребностей численности работников, установление форм оплаты труда и материального стимулирования, организации подготовки и переподготовки кадров и улучшения их использования.

С результатами качественного анализа сотрудников Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ» в разрезе должностей получены следующие результаты, приведенные в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2

Качественный анализ руководителей, специалистов и служащих Департамента маркетинга ОАО "ТФК "КАМАЗ"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Списочная численность  | Образование | Возраст | Семейн. положе-ние | Стаж работы в Департаменте |
| высш. | Ср. проф. | 20-29 | 30-39 | 40-49 | 50-и ст. | жен. | хол. | до 1 | 1-2 | 3-4 | 5 и более |
| муж. | 35 | 34 | 1 | 19 | 8 | 5 | 3 | 23 | 12 | 3 | 13 | 8 | 11 |
| жен. | 22 | 20 | 2 | 10 | 5 | 3 | 4 | 11 | 11 | 3 | 8 | 4 | 7 |
| Всего | 57 | 54 | 3 | 29 | 13 | 8 | 7 | 34 | 23 | 6 | 21 | 12 | 18 |
| Директор | 1 | 1 |  |  | 1 |  |  | 1 |  |  | 1 |  |  |
| Зам. директора | 1 | 1 |  |  |  | 1 |  | 1 |  |  |  |  | 1 |
| Нач. отдела | 3 | 3 |  |  | 1 | 2 |  | 3 |  |  |  |  | 3 |
| Нач. бюро | 7 | 7 |  | 2 | 2 | 3 |  | 7 |  |  | 3 |  | 4 |
| Гл. специалист | 19 | 19 |  | 8 | 3 | 2 | 6 | 13 | 6 | 1 |  | 7 | 11 |
| Вед. эксперт | 15 | 15 |  | 10 | 5 |  |  | 6 | 9 | 3 | 9 | 3 |  |
| Эксперт I кат. | 4 | 4 |  | 3 | 1 |  |  | 2 | 2 |  | 4 |  |  |
| Эксперт II кат. | 5 | 5 |  | 5 |  |  |  |  | 5 | 2 | 3 |  |  |
| Служащие | 3 |  | 3 | 1 |  | 1 | 1 | 2 | 1 |  | 1 | 1 | 1 |

Возраст директора Департамента маркетинга – 38 лет. Он имеет высшее техническое и маркетинговое образование. Стаж работы в должности директора Департамента маркетинга составляет 2,5 года. Прежде он возглавлял маркетинговую службу ОАО «КамПРЗ».

Заместитель директора Департамента маркетинга – начальник Отдела развития дилерской сети и конъюнктуры рынков и цен (в возрасте 40 лет) имеет высшее экономическое образование, стаж работы в должности начальника отдела составляет более 5 лет, а в должности заместителя директора департамента - 1 год.

Все начальники отделов имеют высшее экономическое или техни-ческое образование. Работают в службе маркетинга в указанных выше должно-стях свыше 5 лет. Средний возраст руководителей среднего уровня составляет 41 год. Следует заметить, что, несмотря на отсутствие специального мар-кетингового образования, все они имеют большой опыт работы в маркетинге на руководящей должности, что говорит об их компетентности в своей области.

Линейные руководители, т.е. начальники бюро, средний возраст которых 37 лет, также все имеют высшее в основном техническое образование. Опыт работы в службе маркетинга в указанной выше должности у всех руководителей разный: от 1 до 7 лет.

Заметим, что руководители всех уровней повышают свою квалифи-кацию в областях менеджмента и маркетинга на различных семинарах, курсах.



Рис. 2.1.2 Объект системы управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ» в разрезе должностей

Анализируя объект системы управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ», автор выделяет 5 категорий должностей исполнителей: главный специалист, ведущий эксперт, эксперт I категории, эксперт II и служащие (см. Рис. 2.1.2).

Главные специалисты – наиболее квалифицированные специалисты, имеющие высшее образование и работающие в Департаменте маркетинга свыше 5 лет. Эту должность занимают 14 мужчин, средний возраст которых 34 года и 5 женщин, средний возраст которых 50 лет.

Ведущие эксперты – сотрудники с высшим образованием, (средний возраст 28 лет), проработавшие в маркетинговой службе не менее 2-х лет. Из них: 10 женщин и 5 мужчин.

Эксперты II и I категории – это, в основном, молодые специалисты, недавно получившие высшее образование и имеющие опыт работы в маркетинговой службе менее 2-х лет. На этой должности работает 3 женщины и 5 мужчин и их средний возраст составляет 25 лет.

К категории служащих отнесены: инспектор по исполнению поручений, заведующий складом рекламной продукции и оператор множительной техники.

Из анализа количественного и качественного состава персонала автор сделал вывод, что большую часть сотрудников составляют квалифицированные работоспособные специалисты, очень хорошо знающие свою работу.

Далее автором предлагается проследить изменение качественного состава сотрудников Департамента маркетинга за последние 4 года. Эти данные сведены в таблицу 2.1.3 с учетом таких факторов: как пол, возраст и стаж работы в маркетинговой службе.

Таблица 2.1.3

Динамика изменения качественного состава руководителей, специалистов и служащих Департамента маркетинга ОАО "ТФК "КАМАЗ"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Среднесписочная численность, чел.  | Средний возраст сотрудников, лет | Продолжительность работы в службе, лет |
| 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| Муж. | 39 | 35 | 43 | 35 | 36 | 36 | 33 | 33 | 1,5 | 2 | 2,5 | 3 |
| жен. | 9 | 14 | 16 | 22 | 44 | 39 | 36 | 35 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 3 |
| Всего | 48 | 49 | 59 | 57 | 38 | 37 | 35 | 34 | 2 | 2 | 2,5 | 3 |

Для большей наглядности динамику изменения качественного состава сотрудников маркетинговой службы по трем основным признакам представим в виде диаграмм (см. Рис. 2.1.3, Рис.2.1.4, Рис.2.1.5):



Рис. 2.1.3 Динамика изменения состава сотрудников Департамента маркетинга ОАО "ТФК "КАМАЗ" по половому признаку

Таким образом, автор пришел к выводу, что общая численность персонала маркетинговой службы имеет тенденцию к увеличению (Рис. 2.1.3). Это говорит о том, что маркетинговые исследования и их результаты находят все большее применение при формировании стратегии и политики компании, о расширении маркетинговой деятельности.

Анализируя динамику соотношения в департаменте маркетинга мужчин и женщин (2001 год - 81%/19% и 2004 год – 61%/39%) автор пришел к выводу, что процент мужчин в департаменте снизился на 20%. Возможно, это можно объяснить тем, что данный уровень заработной платы устраивает женскую часть сотрудников, а мужчины ищут более высокооплачиваемую работу. Коэффициент текучести кадров в 2002 году составлял 4,1%, в 2003 – 3,4%, в 2004 –3,5%. Изменение данного показателя еще раз говорит об изменении персонала маркетинговой службы по половому признаку.



Рис. 2.1.4 Динамика изменения среднего возраста сотрудников Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ»

Исходя из результатов диаграммы (см. Рис.2.1.4) автор пришел к выводу, что, в среднем, коллектив маркетинговой службы за 4 года значительно помолодел с 38 лет до 34. И что очень интересно: в женской части сотрудников этот разрыв намного значительнее, нежели у мужчин.



Рис. 2.1.5 Динамика изменения стажа работы сотрудников Департамента маркетинга ОАО "ТФК "КАМАЗ"

Средний возраст женщин снизился с 44 лет до 35лет, а мужчин с 36 до 33 лет. Это говорит о значительном притоке молодых кадров, которые смогут с новыми знаниями и силами участвовать в развитии маркетинговой деятельности компании.

Рассматривая изменение продолжительности работы сотрудников, автором выявлен тот факт, что, несмотря на незначительное увеличение (2001 год – стаж составлял 2 года, 2004 год – 3 года), средняя продолжительность работы в маркетинговой службе растет, что является положительным моментом. Причем, у мужчин стаж работы в маркетинговом подразделении вырос с 1,5 года до 3 лет, а у женщин с 2,5 до 3 лет. Различный темп роста обусловлен меняющимся соотношением мужчин и женщин.

С целью управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ» применяются следующие методы управления:

* + - 1. Административные методы, включающие в себя: приказы и распоряжения руководства ОАО «КАМАЗ» и ОАО «ТФК «КАМАЗ», утвержденную Организационную структуру Департамента маркетинга, Положения о Департаменте маркетинга и его структурных подразделениях, Должностные инструкции работников, планы работ, СТП, процедуры и иные нормативные документы).
			2. Экономические методы, которые представляют собой систему оплаты и стимулирования труда, описанную ниже
			3. Социально-психологические методы (примером служит конкурс на «Лучшего маркетолога» по опросу сотрудников службы продаж, организация и проведение праздников, спортивных соревнований, интеллектуальных игр, конкурсов детских рисунков, материальная помощь, диетпитание для сотрудников, путевки в оздоровительные санатории, поддержание фирменного стиля).

Далее автор рассматривает систему оплаты труда персонала маркетинговой службы, которая является повременно-премиальной.

Руководители высшего и среднего звена имеют контрактную систему оплаты труда. Заработная плата руководителей низшего звена и остальных сотрудников состоит из двух частей: постоянной и переменной. Это можно представить в виде формулы:

ЗПобщ=ЗПпост+ЗПперем (2.1.1)

Постоянная часть заработной платы включает должностной оклад согласно штатному расписанию, персональные надбавки и доплаты за работу в выходные и праздничные дни.

Переменная часть зависит от следующих индикативных показателей маркетингового подразделения:

* выполнение плана реализации грузовых автомобилей;
* выполнение плана реализации запасных частей;
* выполнение плана по средней цене реализации по семействам автомобилей;
* выполнение мероприятий и графиков программы «Качество»;
* исполнительская дисциплина.

Средняя заработная плата сотрудников маркетинговой службы ОАО «ТФК КАМАЗ» за период с 2000 по 2004 гг. представлена в виде таблицы 2.1.4 и рисунка 2.1.6:

Таблица 2.1.4

Рост среднемесячной заработной платы сотрудников Департамента маркетинга с 2001 по 2004 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| Среднемесячная заработная плата, руб. | 3021 | 4475 | 5456 | 7043 |
| Рост среднемесячной зарплаты за год, % |  | 48 | 22 | 29 |

Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ»

Из анализа графика роста среднемесячной заработной платы работников (см. Рис. 2.1.6) автор сделал вывод, что рост среднемесячной заработной платы в среднем за год составляет 33%. Это связано не только с ростом инфляции, но и профессиональным ростом. Тем не менее, по результатам анкетирования выяснилось, что основными стимулирующими факторами являются: построение карьеры, получение опыта и навыков, а также интерес к профессии.

Анализируя информационное обеспечение маркетинговой службы ОАО ТФК «КАМАЗ» автор особо выделяет тот факт, что информационная база, обеспечивающая управление маркетинговой деятельностью, является одной из наиболее значительных (даже в Республике). Она состоит не только из отчетных и аналитических внутренних документов, а предусматривает получение информации из сети Интернет, периодических изданий и журналов, выписываемых специально для маркетингового подразделения, аналитических обзоров и справочной информации, получаемых из внешних источников.

ОАО «КАМАЗ» имеет свой корпоративный информационный сервер, который называется «Комета». Данная информационная система обеспечивает функционирование корпоративных баз данных и служит для автоматизации управленческих решений и для информационного обеспечения руководителей различных уровней и специалистов всех подразделений и организаций ОАО «КАМАЗ». Карта сайта работает в on-line – режиме, с показом всех разделов и документов. Карта сайта имеет два основных раздела: общие разделы и базы данных.

Алгоритмы обработки информации позволяют пользователям формировать нужные для себя отчеты, используя меню отчетов и осуществлять выборку информации из базы данных и группировку информации по различным критериям. Все отчеты можно формировать на любую дату или за любой заданный период. Все отчеты, при желании, можно детализировать вплоть до первичного документа (бухгалтерской проводки, инвентарной карточки, личной карточки работника, кода начисления или удержания и т.д.).

ОАО «ТФК «КАМАЗ» имеет еще и свой внутренний портал и внутреннюю информационную сеть, которая обеспечивает доступ работников компании к необходимой информации.

 На каждый документ, находящийся в системе, заведена карточка, содержащая следующие сведения: время последнего обновления, Ф.И.О. пользователя, ответственного за содержание, его телефон, электронный адрес и подразделение, в котором он работает.

О материально-техническом обеспечении маркетинговой деятельности ОАО «ТФК «КАМАЗ» следует указать, что рабочее место каждого сотрудника предусматривает, кроме рабочего стола и стула, отдельный компьютер, имеющий доступ к корпоративному информационному серверу «Комета», к внутренней информационной сети, к сети Интернет. В каждом кабинете имеется телефонная точка, обеспечивающая связь с различными структурами как внутри города, так и междугороднюю. Также каждый сотрудник имеет возможность вести переписку по электронной почте.

Итак, из всего выше перечисленного можно сделать следующие выводы:

1. Система управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ» имеет три уровня управления: высший, средний и низший.
2. В организационной структуре Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ» сочетаются три фактора ее формирования: функциональный, региональный и продуктовый.
3. Основные функции маркетинговой службы включают в себя: комплексное изучение рынка; участие в разработке бизнес-плана ОАО «КАМАЗ; управление сбытом; ценообразование; продвижение товара на рынок; развитие дилерской сети.
4. Объектами системы управления маркетинговой деятельностью являются директор, заместитель директора, начальники отделов и начальники бюро.
5. Субъекты системы управления – это специалисты 5 категорий: главный специалист, ведущий эксперт, эксперт I, эксперт II, служащий.
6. Взаимодействия Департамента маркетинга с другими подразделениями предусматривают предоставление, запрос и обмен аналитической, справочной, отчетной и инструктивной информацией в различных ее формах.
7. Информационное обеспечение маркетинговой деятельности носит обширный характер и подразумевает использование первичной и вторичной информации как из внутренних, так и из внешних источников.
8. Качественный состав персонала маркетингового подразделения ОАО «ТФК «КАМАЗ» говорит о том, что большую часть сотрудников составляют квалифицированные, компетентные специалисты.
9. Рост продолжительности работы и увеличение численности персонала данного подразделения говорит о стабилизации коллектива и о возрастающей роли маркетинговой деятельности в общей деятельности компании.
10. Снижение среднего возраста сотрудников говорит о притоке молодых новых кадров, готовых к инновациям и имеющим маркетинговое образование.

Таким образом, в целом система управления маркетинговой деятельностью соответствует основным требованиям, предъявляемым к ним.

* 1. **Оценка эффективности системы управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ»**

Безусловно, показателями эффективности системы управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ» были и, по сей день остаются, показатели хозяйственной деятельности компании.

К ним относят: объем продаж, прибыль, рентабельность продукции, производительность труда, а также коэффициент текущей ликвидности, коэффициент автономии собственных средств, характеризующие способность маркетинговой системы поддерживать финансовую устойчивость предприятия.

Все эти показатели приведены в динамике начиная с 2000 года в таблице 2.2.1.

Табл. 2.2.1

Показатели хозяйственной деятельности ОАО «ТФК «КАМАЗ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2000г. | 2001г. | 2002г. | 2003г. |
| Выручка от продажи, тыс. руб. | 252458 | 454427 | 592922 | 959407 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 7486 | 9475 | 1186 | 11980 |
| Фондоотдача, %. | 952,3 | 987,5 | 1100,96 | 1952,3 |
| Производительность труда, руб./чел. | 213 | 272,9 | 280,8 | 371,2 |
| Рентабельность продукции (продаж), % | 2,2 | 11,5 | 4,4 | 1,3 |
| Текущий коэффициент ликвидности (>2) | 0,86 | 0,94 | 0,95 | 0,95 |
| Собственные оборотные средства, тыс. руб. | -252481 | -121916 | -131342 | -151543 |
| Коэффициент автономии собственных средств | 0,001 | 0,079 | 0,06 | 0,05 |
| Индекс постоянного актива | 94,06 | 1,75 | 1,82 | 1,88 |

Из данных таблицы видно, что выручка от реализации является абсолютным показателем, характеризующим объем продаж товаров и услуг. Динамика показателей выручки и чистой прибыли имеют тенденцию к увеличению, что наглядно отражает деловую активность и масштабы деятельности компании.

Показатели производительности труда и фондоотдачи, характеризующие деятельность и измеряющие эффективность использования трудовых и материальных ресурсов, имеют темп роста, что позволяет нам положительно охарактеризовать деятельность ОАО «ТФК «КАМАЗ».

Процент рентабельности имеет тенденцию к снижению.

Коэффициент текущей ликвидности, отражающий способность погасить свою краткосрочную кредиторскую задолженность (текущие обязательства) за счет оборотных средств (текущих активов) ниже нормативного, что свидетельствует о низкой способности погашения текущих обязательств.

Значения показателей собственных оборотных средств, отражающих абсолютную часть собственных средств, имеют отрицательное значение и коэффициент автономии собственных средств достаточно низкий, что свидетельствует о недостаточности собственных оборотных средств.

Индекс постоянного актива имеет тенденцию роста в результате положительного результата деятельности ОАО «ТФК «КАМАЗ».

Следующий показатель, который рассматривается автором - доля автомобилей «КАМАЗ» на российском рынке грузовых автомобилей (см. Табл.2.2.2 и Рис.2.2.1).

Таблица 2.2.2

Доля автомобилей «КАМАЗ» на российском рынке грузовых автомобилей 2000-2004гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
| Доля рынка, % | 45,9 | 41,7 | 28,2 | 35,4 |
| Доля рынка, шт. | 20025 | 19181 | 13631 | 19318 |

Из таблицы 2.2.2 и рисунка 2.2.1 автором сделан вывод, что доля рынка КАМАЗа заметно снижалась до 2002 года. Снижение доли автомобилей КАМАЗ объясняется как высоким уровнем износа парка, так и ростом доли малотоннажных грузовиков в связи с изменением структуры перевозок, а также с выходом на российский рынок импортных автомобилей. В 2003 году зафиксирован значительный скачок.

Для оценки эффективности системы управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ» автором применена методика Пономаренко И. и Похабова В., которая в свою очередь основана на трехуровневой системе управления маркетингом Б.А. Соловьева. Данная методика описана в первой части дипломной работы.

Автором дипломной работы было проведено анкетирование руководителей и специалистов Департамента маркетинга, а также бывших сотрудников маркетинговой службы, а ныне работающих в других подразделениях этой же компании. Всего в анкетировании приняло участие 63 респондента. Все вопросы анкеты носили закрытый характер и были сгруппированы для оценки каждого из трех уровней управления маркетингом: управление деятельностью, управление функцией, управление спросом.

Результаты проведенного анкетирования приведены в таблице 2.2.3.

Табл.2.2.3

Результаты анкетирования на тему: «Изучение эффективности системы управления маркетингом в ОАО «ТФК «КАМАЗ» в период перехода к рыночным отношениям»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Содержание вопроса | Сред-ний |  Мах. балл |
| Управление деятельностью |  |  |
| 1 | Чему руководство Вашего предприятия отдает предпочтение? | 0 | 1 |
| 2 | Приоритет во взаимоотношениях предприятия с конечными потребителями имеют: | 0,5 | 1 |
| 3 | На Ваш взгляд, большинство руководителей на предприятии, принимающих решения на разных уровнях, знают и понимают особенности рыночной ситуации, нужды потребителей? | 0,5 | 1 |
| 5 | Из двух противоположных вариантов обозначьте подходящую Вашему предприятию характеристику по трем позициям. | 2 | 3 |
| 6 | Сколько лет руководителю Вашего предприятия (обведите кружком подходящий возраст)? | 1 | 1 |
| 7 | Склонно ли руководство принимать рискованные решения? | 0,5 | 1 |
| 8 | На сколько сотрудники предприятия психологически готовы к введению инноваций? | 0,5 | 1 |
| Итого по управлению деятельностью: | 5 | 9 |
| Управление функцией |  |  |
| 4 | Есть ли у предприятия стратегические цели, миссия и философия деятельности? | 0,5 | 1 |
| 9 | Используется ли в планировании маркетинговой деятельности Вашего предприятия комплексный подход? | 1 | 1 |
| 10 | Что и как часто на Вашем предприятии изучается с помощью маркетинговых исследований? | 0,5 | 1 |
| 12 | Существует ли на предприятии информационная база данных, доступная для всех служб? | 1 | 1 |
| 17 | Сколько сотрудников службы маркетинга и высшего звена управления за последние 2-3 года прошли повышение квалификации на специальных курсах, семинарах по проблемам маркетинга | 0,5 | 1 |
| 18 | Что стимулирует сотрудников службы маркетинга Вашего предприятия раскрывать свой потенциал? | 0,2 | 1 |
| 19 |  Как Вы оцениваете состояние инструктивных документов? | 0 | 1 |
| 20 |  Хорошо ли согласована работа руководителей служба маркетинга с другими службами (исследовательскими, производственными, снабжения, финансовыми и др.)? | 0,5 | 1 |
| 21 | Распределите примерно сотрудников службы маркетинга в зависимости от степени их желания и умения работать. | 0,5 | 1 |
| 22 | 22. Исследуется ли на предприятии соответствие ценностей организации и личных ценностей сотрудников? | 0,5 | 1 |
| 23 | Контроль эффективности маркетинговой деятельности проводится по следующим критериям: | 0,8 | 1 |
| Итого по управлению функцией: | 6 | 11 |
| Управление спросом |  |  |
| 11 | Для принятия каких решений используется информация, полученная в ходе маркетинговых исследований? | 0,5 | 1 |
| 13 | Из каких соображений устанавливается цена? | 0,5 | 1 |
| 14 | Насколько эффективна система управления товарораспределением (сбытом)? | 0,5 | 1 |
| 15 | Какой принцип лежит в основе работы службы маркетинга с клиентами? | 1 | 1 |
| Итого по управлению спросом: | 2,5 | 4 |
| ИТОГО: | 13,5 | 24 |

Из данных таблицы 2.2.3 автором сделан вывод о том, что средний балл управления деятельностью составляет 5 из 9 максимальных, средний балл управления функцией – 6 из 11 максимальных и управление спросом – 2,5 из 4 соответственно. Общий итоговый средний балл равен 13,5 из 24 максимальных (см. Рис.2.2.2).



Рис. 2.2.2 Сравнительный анализ частных (УД, УФ, УС) и общего (УМ) показателей эффективности управления маркетингом ОАО «ТФК «КАМАЗ»

Далее автор анализирует состояние каждого подфактора системы управления маркетинговой деятельностью по отдельности.

Эффективность управления маркетинговой деятельностью, прежде всего, зависит от рыночной ориентации высшего руководства. Как показал анализ, руководство ОАО «ТФК «КАМАЗ» отдает предпочтение достижению финансовых целей (вопрос 1 анкеты). Об уровне образования и степени мобильности высшего руководства косвенно свидетельствует возраст руководителя (45 лет), что говорит о скорости продвижения по служебной лестнице, а также «современность» образования выше (вопрос 6). Но все-таки рискованные решения высшим руководством принимаются лишь иногда (вопрос 7).

Рыночная ориентация персонала зависит, во-первых, от понимания особенностей окружающей рыночной ситуации руководителями среднего звена немаркетинговых, подразделений, а опрос показал, что эти особенности знают только частично (вопрос 3). Во-вторых, на степень рыночной ориентации персонала влияет их психологическая готовность к введению инноваций. К сожалению, можно сказать, что лишь половина персонала предприятия благосклонна к введению инноваций (вопрос 8).

«Корпоративный дух» – обязательный атрибут предприятий - обладателей высокой эффективностью управления маркетинговой деятельностью. Большинство респондентов отметили, что миссия и философия у компании есть, но до подчиненных они доводятся очень редко (вопрос 4).

Взаимодействие высшего руководства и персонала достаточно эффективно. Здесь стоит отметить тот факт, что зачастую управленческая работа отделяется от неуправленческой, и большинство принимаемых решений, как правило, целенаправленны и научно обоснованы. Но в организации имеется лишь небольшое количество людей, способных принимать важные для организации решения (вопрос 5).

Влияние внешней среды на деятельность фирмы, разумеется, заслуживает серьезного анализа, однако не в данном исследовании. Здесь важно изучить лишь готовность внешней среды воспринимать основные маркетинговые принципы и законы. По ответам на этот вопрос можно сделать вывод, что во взаимоотношениях предприятия с конечными потребителями приоритет имеют посредники (вопрос 2).

 И все же, главное – готовность самого предприятия изучать особенности среды, где оно функционирует, а также умение адаптировать свою деятельность в соответствии с ними. Это вопросы маркетинг-менеджмента и маркетинг-микс, к освещению которых переходим далее.

Эффективность управления функцией зависит, прежде всего, от эффективности планирования. Стратегические цели компании известны, к сожалению, не всему коллективу (вопрос 4), но маркетинговая деятельность планируется комплексно (вопрос 9).

Что касается данных маркетинговых исследований, то они служат основой для принятия решений относительно ассортимента и объема выпуска продукции (вопрос 11). Несмотря на то, что вся продукция реализуется через фирменную сертифицированную сеть, постоянно прорабатываются новые каналы и рынки сбыта (вопрос 14).

Информационная база данных формируется в компании в основном по результатам сбытовой деятельности, но доступ к ней имеют не все заинтересованные службы (вопрос 12).

Мнения респондентов о повышении квалификации разделились пополам: половина считает, что только третья часть сотрудников имеет возможность повышать систематически, а вторая половина считает, что более половины работников маркетингового подразделения повышают ее постоянно. Из результатов опроса по данному вопросу автор выяснил, что за последние 2-3 года фактически лишь третья часть специалистов службы маркетинга периодически посещала специальные курсы и участвовала в семинарах по проблемам маркетинга.

Интересно, что инструктивные документы компании не всегда адекватны, из-за чего возникают служебные и межличностные конфликты (вопрос 19). Связи службы маркетинга с другими подразделениями можно назвать нейтральными, хотя каждая служба работает, в основном, руководствуясь собственными интересами (вопрос 20).

Материальное стимулирование маркетинговой деятельности сотрудников, как мы выяснили, практически, отсутствут. В основном же персонал службы маркетинга мотивирован возможностью построения карьеры, получением навыков работы и интересом к профессии (вопрос 18).

Что касается личных ценностей сотрудников, то нельзя сказать, что они не изучаются, но не учитываются при формировании ценностей организации (вопрос 22).

Контроль эффективности маркетинговой деятельности проводится в основном по двум критериям: увеличение объема продаж и занимаемая доля рынка (вопрос 23).

И последняя подсистема маркетингового управления – первичный уровень маркетинговой эффективности – маркетинг-микс характеризуется по результатам исследования следующим образом.

Немного выше среднего показатель оценки эффективности системы маркетинговых исследований говорит о том, что она не охватывает все сферы маркетингового анализа и не носит систематического характера, что не мешает при этом использовать отдельные исследовательские данные при управлении товаром (вопрос 10). Систематически изучается конкуренция, динамика цен, потребности и предпочтения потребителей и посредников. Время от времени проводится анализ каналов сбыта, существующая маркетинговая стратегия и сильные и слабые стороны предприятия. Таким образом, можно сказать, что максимальный эффект от результатов маркетинговых исследований на данный момент не может быть получен.

Говоря о факторах, наиболее мешающих эффективной маркетинговой деятельности (вопрос16), автор проранжировал проблемы: директивное управление «сверху», отсутствие миссии, философии и долгосрочной стратегии, неприятие маркетингового образа мышления в немаркетингвых подразделениях и недостаток знаний и навыков при проведении маркетинговых исследований и т.д. (см. Табл. 2.2.4).

Таблица 2.2.4

Ранжированный перечень проблем системы управления маркетинговой деятельностью ОАО „ТФК „КАМАЗ“

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Директивное управление "сверху" 2,61 |
| 2 | Отсутствие миссии, философии и долгосрочной стратегии 3,37 |
| 3 | Неприятие маркетингового образа мышления руководителями среднего звена и сотрудниками именно немаркетинговых подразделениях 3,48 |
| 4 | Недостаток новых знаний и навыков при проведении маркетинговых мероприятий 4,76 |
| 5 | Неготовность коллектива в целом к инновациям 4,92 |
| 6 | Отсутствие системности и комплексности проведения маркетинговых исследований 5,30 |
| 7 | Отсутствие действенного механизма мотивации труда 5,36 |
| 8 | Отсутствие методики и критериев оценки эффективности маркетинговой деятельности 5,40 |
| 9 | Нецивилизованность рыночных отношений в России и РТ 6,44 |

В целом эффективность системы управления имеет показатель выше среднего. Данный уровень развития системы управления маркетинговой деятельностью свидетельствует о том, что высшее руководство и коллектив компании в целом уже осознали преимущества от использования маркетинговых принципов и инструментария в современных условиях. Однако, стоит глубже изучить аспекты, мешающие его прогрессивному развитию. Возможно, они кроются в антимаркетинговом поведении некоторых управленцев немаркетинговых подразделений либо в нерешительности принятия рискованных, однако, неизбежных решений относительно дальнейшей судьбы компании.

Проведенный автором анализ подтверждает вывод о том, что центром системы управления маркетинговой деятельностью является подсистема управления спросом. На основе эффективной системы управления спросом формируется средний уровень управления маркетингом – управление функцией. Важнейшим завершающим систему элементом является управление деятельностью, как направление, обеспечивающее эффективное управление маркетинговой деятельностью на высшем уровне управления предприятием.

Анализ необходимо продолжить расчетом средних частных показателей системы управления маркетинговой деятельностью в абсолютном выражении и в соответствии к максимальному показателю. Если принять максимальное частное значение каждого направления за единицу, то получим коэффициенты, представленные в таблице 2.2.5 и на рисунке 2.2.3.

Таблица 2.2.5

Средние показатели эффективности системы управления маркетингом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Коэффициент | Средний балл | Максималь-ный балл |
| Эффективность управления деятельностью Э(УД) | 0,56 | 5 | 9 |
| Эффективность управления функцией Э(УФ) | 0,55 | 6 | 11 |
| Эффективность управления спросом Э(УС) | 0,63 | 2,5 | 4 |
| Эффективность управления маркетингом Э(УМ) |  | 13,5 | 24 |



Рис. 2.2.3 Модель эффективности системы управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ»

Таким образом, можно сделать вывод, что в системе управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ» наиболее эффективна система управления спросом (товаром, ценой, коммуникациями). Более низкие показатели эффективности системы управления деятельностью и функцией говорят о необходимости усиления именно этих уровней управления в общей системе управления маркетинговой деятельностью.

**2.3. Недостатки, мешающие эффективному управлению маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ»**

Анализ, проведенный в ходе подготовки дипломного проекта, показал, что в целом эффективность системы управления маркетинговой деятельностью имеет показатель выше среднего, и это является значительным положительным моментом для ОАО «ТФК «КАМАЗ». Это свидетельствует о том, что высшее руководство компании в целом уже осознали преимущества от использования маркетинговых принципов и инструментария в современных условиях.

Но вместе с тем автором были выявлены и сформулированы следующие недостатки, требующие более глубокого изучения и препятствующие эффективному функционированию службы маркетинга:

Директивное управление «сверху».

Отсутствие миссии и философии компании, а также неучтение ценностей сотрудников при формировании ценностей компании оказывает влияние на формирование приверженности к именно этой организации, на сплоченность коллектива и, соответственно, на результаты деятельности не только маркетингового подразделения, но и компании в целом.

Маркетинг, как функция управления и образ мышления, пока не стал нормой повседневного поведения сотрудников всех структурных подразделений ОАО «ТФК «КАМАЗ». Непонимание особенностей окружающей рыночной ситуации руководителями среднего звена немаркетинговых подразделений, а в свою очередь и большинства персонала организации.

Существует объективная необходимость не только в новых знаниях, но и в системе постоянного повышения квалификации и личностного развития сотрудников самой службы маркетинга. Прежде всего, ощущается недостаток знаний, связанных с информационными технологиями, а также отсутствие знаний относительно передового зарубежного и отечественного опыта в области маркетинга.

Неготовность коллектива ОАО «ТФК «КАМАЗ»в целом к инновациям, в большой степени снижает эффективность маркетинговой деятельности.

Достаточно большой информационный фонд системы управления маркетинговой деятельностью все-таки не содержит целые сегменты данных, остро необходимых для принятия качественных управленческих решений. Требуется расширение базы внешней конъюнктурной информации.

Не совсем четкий и запутанный характер функций маркетинговой службы и состояние инструктивных документов требует корректировки с целью более точного распределения функций, прав, обязанностей и предупреждения появления конфликтных ситуаций.

Отсутствие системности и комплексности проведения маркетинговых исследований. Служба предоставляет ту информацию, которая запрашивается сверху. Отчеты не имеют определенных форм и носят произвольный характер.

Отсутствие тесного взаимодействия с конечными потребителями, т.к. во взаимоотношениях данной компании с потребителями, предпочтение отдается посредникам, а не конечным покупателям.

Отсутствие действенного механизма мотивации труда. Никаких специальных способов стимулирования работников отдела маркетинга в ОАО «ТФК «КАМАЗ» не существует. Служба маркетинга является структурным подразделением организации, и оплата труда осуществляется в соответствии со штатным расписанием. Однако, на взгляд автора, должна существовать прямая и простая зависимость между размерами заработков этих работников и финансовыми результатами.

11. Отсутствие методики и критериев оценки эффективности маркетинговой деятельности ОАО «ТФК «КАМАЗ».

1. **ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОАО «ТФК «КАМАЗ»**
	1. **Обоснование необходимости разработки путей повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью ОАО «ТФК «КАМАЗ**

Несмотря на то, что существующая в настоящее время система управления маркетинговой деятельностью предусматривает обучение и повышение квалификации работников, на взгляд автора этому направлению необходимо уделять особое внимание. Все руководители понимают, что персонал компании – богатейший ресурс. Развитие человеческого ресурса возможно различными способами, один из которых образование. Возрастание роли интеллектуального капитала к приводит к необходимости превращения компаний в постоянно обучающуюся компанию.

Автор работы считает, что система непрерывного обучения должна предусматривать обязательное повышение квалификации всех категорий работников. На взгляд автора, прежде всего, необходимо создание четкой системы обучения и повышения квалификации, предусматривающей не только изучение потребностей в обучении и его организацию, но и контроль за тем, чтобы все сотрудники без исключения повышали свою квалификацию в обязательном порядке. Также необходимо производить количественную и качественную оценку эффективности обучения.

Необходимость постоянного повышения квалификации обусловлена, в первую очередь, тем, что маркетинг – достаточно новая наука для российского рынка, включающая огромный сегмент знаний различных областей. Для эффективного управления маркетинговой деятельностью наличие информации о передовом зарубежном и отечественном опыте маркетинговой деятельности является обязательным условием. Динамическое развитие научно-технического прогресса, усложнение процесса управления, освоение новых видов продукции, рынков сбыта также диктует необходимость расширения знаний.

Очень важно также, чтобы маркетинг понимался всеми сотрудниками ОАО «ТФК «КАМАЗ». Для устранения непонимания особенностей окружающей рыночной среды, для поднятия значимости маркетинговой деятельности в условиях рынка первоначально руководителями среднего звена немаркетинговых подразделений и постепенно всего коллектива компании.

Действующая система мотивации труда сотрудников Департамента маркетинга не обладает действенным механизмом мотивации, а также упускается из виду ряд мероприятий, которые могли бы выступать стимулирующими факторами. Предлагаемая автором система мотивации и стимулирования персонала позволяет более справедливо распределять материальные ресурсы, повышает заинтересованность работников в конечных результатах, дает толчок для раскрытия потенциала, призвана повысить производительность труда, и направлена на удовлетворение потребностей работников.

В предложенной методике расчета заработной платы просматривается значительный мотивационный момент, благодаря ее дифференциации от выполнения или невыполнения показателей. Кроме того, в систему расчета заработной платы заложен механизм градации ее величины от степени выполнения этих показателей. Это еще более способствует повышению мотивации, т.к. вознаграждение учитывает даже небольшие успехи.

* 1. **Проект Положения по обучению и повышению квалификации руководителей, специалистов и служащих ОАО «ТФК «КАМАЗ»**

Общие положения

* 1. Работа по обучению и повышению квалификации персонала проводятся в соответствии с ТК РФ, СТП37.104.49.05.-2002 и настоящим Положением.
	2. Потребность в повышении квалификации сотрудников обусловлена: изменениями во внешней и внутренней среде, усложнением процесса управления, освоения новых видов и сфер деятельности, необходимостью выполнения новых трудовых функций.
	3. Повышение квалификации имеет непрерывный характер и осуществляется на протяжении всей трудовой деятельности сотрудников.
	4. Непрерывность повышения квалификации обеспечивается путем рационального сочетания всех видов обучения.
	5. Постоянное повышение квалификации является непосредственной служебной обязанностью каждого работника.
	6. Основанием для включения в списки на обучение руководящих работников и специалистов является приказ генерального директора ОАО «ТФК КАМАЗ».
	7. Общее методическое руководство по организации повышения квалификации и обучения руководящих работников и специалистов, составление сводного плана обучения, определения сметы затрат и распределение денежных средств осуществляется Отделом по работе с персоналом. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников проводится как в самой организации, так и в образовательных учреждениях.
	8. Работа по планированию, подготовке, переподготовке и повышению квалификации руководящих работников и специалистов возложена на начальника отдела по работе с персоналом, а также руководителей подразделений.
1. Цели и основные задачи
	1. Цели обучения и повышения квалификации руководящих работников и специалистов:
* достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;
* последовательное расширение и углубление знаний и навыков, способствующих повышению уровня профессиональной квалификации;
* повышение уровня трудовой мотивации персонала;
* повышение уровня приверженности работников своей компании, командообразование;
* развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;
* формирование у обучающихся ценностей и установок, под-держивающих стратегию, цели и имидж компании;
* информирование о целях, задачах, стратегии и политике организации;
* создание единого целостного информационного поля.
	1. Основные задачи.
		1. Формирование, поддержание и расширение взаимосвязей с различными высшими учебными заведениями, центрами повышения квалификации и др.
		2. Анализ рынка образовательных услуг, связанных с обучением и повышением квалификации персонала.
		3. Постановка целей обучения и повышения квалификации.
		4. Прогнозирование и формирование потребности в обучении разных уровней и специалистов различных категорий.
		5. Определение содержания, форм и методов обучения и повышения квалификации персонала.
		6. Определение необходимых ресурсов.
		7. Проведение комплекса подготовительных мероприятий.
		8. Проведение обучения
		9. Анализ и оценка эффективности обучения персонала.
1. Основные понятия
	1. Система непрерывного профессионального обучения руководящих работников и специалистов включает следующие виды подготовки:
* повышение квалификации;
* профессиональную переподготовку (переобучение);
* обучение новых работников.
	1. К повышению квалификации относится любое обучение, направленное на углубление профессиональных знаний и навыков работников.
	2. Повышение квалификации предусматривают обучение с полным и частичным отрывом от работы и без отрыва от работы.
	3. Под переподготовкой имеется ввиду получение новых профессиональных знаний и навыков, профессий и специальностей в связи требованиями научно-технического прогресса, структурными преобразованиями, а также с учетом индивидуальных потребностей работников.
	4. Основными формами обучения новых работников согласно российскому законодательству являются индивидуальная, групповая и курсовая подготовка.
	5. При освоении новых видов продукции предусматривается проведение обучения специалистов как основная часть подготовки производства.
	6. При обучении руководящих работников и специалистов в зависимости от образовательного и профессионального уровня используются следующие формы занятий:
* лекции;
* практические занятия;
* семинарские занятия по обмену производственным опытом с разбором производственных ситуаций;
* тренинги;
* деловые игры;
* дистанционное обучение;
* клубные встречи;
* сеансы коучинга.
	1. Систематическое самостоятельное обучение (самообразование) осуществляется в целях удовлетворения индивидуальных потребностей в повышении профессиональной подготовки. Оно, в первую очередь, должно быть направлено на доскональное изучение вопросов, которые имеют непосредственное отношение к выполняемым работником функциям.
		1. Самообразование осуществляется путем самостоятельного изучения специальной научно-технической, технической и другой литературы.
		2. Самообразование осуществляется в тесной взаимосвязи с другими видами обучения.
	2. Основной формой профессиональной учебы руководящих работников и специалистов являются производственно-экономические семинары, которые проводятся в организации и за ее пределами по заранее разработанным программам.
	3. Кратковременное обучение руководящих работников и специалистов проводится по мере необходимости по месту работы или в учебных заведениях системы повышения квалификации и переподготовки кадров в целях решения научно-технических, экономических и других задач, которые возникают в отрасли или компании. Обучение проводится с отрывом и без отрыва от работы, и срок обучения устанавливается до 3 недель.
	4. Продолжительное периодическое обучение руководящих работников и специалистов проводится не реже, чем 1 раз в 5 лет в учебных заведениях системы повышения квалификации и переподготовки кадров в целях углубления профессиональных знаний и навыков.

3.11.1. Сроки продолжительного обучения устанавливаются следующие: для руководящих работников – до 2 месяцев с отрывом от производства, для специалистов с высшим и средним специальным образованием - до 3 месяцев с отрывом от работы и до 6 месяцев без отрыва от работы.

3.12. Коучинг – это система поддержки человека, которая позволяет раскрыть его потенциал и добиться реальных результатов в профессиональной жизни наиболее эффективным способом.

1. Порядок организации непрерывного обучения руководителей, специалистов и служащих ОАО ТФК «КАМАЗ».

Процесс организации непрерывной подготовки руководящих работников и специалистов проводится в соответствии с приведенной ниже последовательностью.

4.1. Определение целей обучения и повышения квалификации персонала, которые обязательно должны соответствовать стратегическим целями компании на планируемый период.

4.2. Определение потребности в обучении сотрудников формируется в следующей последовательности:

* + 1. Определение ключевых производственных целей, задач на каждом конкретном рабочем месте, для каждого конкретного работника.
		2. Определение уровня профессионализма, знаний, умений, навыков, которые необходимы для выполнения установленной производственной цели, задачи для каждого конкретного сотрудника;
		3. Качественный анализ фактического уровня профессионализма предусматривает применение таких методов оценки как: аттестация, тестирование, наблюдение и др.
		4. Сравнение фактического уровня профессионализма специалиста с требуемым уровнем для достижения производственной цели на каждом конкретном рабочем месте, для каждой должности
		5. Определение структуры персонала и политики в отношении каждой категории (специалисты, менеджеры и топ-менеджеры), а также постановка целей и задач для каждой из них.
	1. Определение приоритетности целевых групп обучения, на основе сопоставления стратегических целей компании и возможного результата обучения различных категорий персонала.
	2. Составление списков с разбивкой на виды подготовки: повышение квалификации, переподготовка и обучение новых кадров.
	3. Для достижения непрерывности планирования подготовки сотрудников при дискретном (месячном) формировании планов вводится режим планирования с периодом «1месяц+2месяца». Это означает, что ежемесячно разрабатывается план на очередной месяц и план-прогноз на два последующих.
	4. Выбор содержания, форм и методов обучения.
	5. Расчет сметы затрат на обучение и распределение денежных средств.
	6. Согласование договоров на обучение с обучающими организациями с заместителем генерального директора по правовым вопросам, по финансово-экономическим вопросам, главным бухгалтером и руководителем подразделения обучающегося сотрудника.
	7. При выборе преподавателей для подготовки руководящих работников и специалистов предъявляются следующие требования:
* наличие базового образования по данной специальности или документ, подтверждающий специализацию в данной области;
* наличие опыта работы в данной области.
	1. Договора с обучающимися работниками заключаются в двух экземплярах, один из которых хранится в Отделе по работе с персоналом, а второй у работника.
	2. Работники, повышающие свою квалификацию, пользуются всеми правами работников, и на них в полном объеме распространяется законодательство о труде, коллективный договор и иные нормативные акты.
	3. Для достижения качества подготовки работники, прошедшие курс обучения, заполняют анкеты на удовлетворение подготовкой.
		1. Оценка эффективности обучения возлагается на руководителей подразделений по «каскадному принципу» - вышестоящее должностное лицо оценивает знания, умения и навыки непосредственно подчиненных работников.
		2. Общая оценка эффективности обучения возлагается на начальника Отдела по работе с персоналом, включающая анализ и сопоставление затрат на обучение и показателей деятельности компании.
1. Ответственность

5.1. Начальник Отдела по работе с персоналом несет ответственность за:

* невыполнение своих служебных обязанностей;
* не обеспечение обучения персонала;
* отсутствие данных об обучении и повышении квалификации персонала;
* расчет эффективности обучения.

5.2. Начальники структурных подразделений несут ответственность за:

- несоблюдение требований настоящего Положения при организации подготовки работников этих подразделений.

Начальник отдела по работе с персоналом\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Главный специалист по обучению персонала\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Руководитель подразделения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Начальник отдела\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* 1. Проект Положения о порядке формирования заработной платы руководителей, специалистов и служащих Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ»
1. Общие положения
	1. Настоящее положение вводится с целью мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников Департамента маркетинга, направленное на повышение производительности труда и удовлетворение потребностей работников Департамента маркетинга.
	2. Положение определяет порядок и условия начисления постоянной и переменной части заработной платы руководителям, специалистам и служащим (РСиС) Департамента маркетинга.
	3. Источником начисления заработной платы РСиС является фонд заработной платы, формирующийся из прибыли ОАО «ТФК «КАМАЗ».
	4. Контроль за использованием средств на оплату труда осуществляется в установленном в ОАО «ТФК «КАМАЗ» порядке.
	5. Положение распространяется на всех руководителей, специалистов и служащих Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ».
	6. Положение вводится в действие Приказом-постановлением генерального директора ОАО «ТФК «КАМАЗ».
2. Порядок формирования постоянной и переменной части заработной платы руководителей специалистов и служащих Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ»
	1. Оплату труда руководителей высшего и среднего звена системы управления Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ», т.е. Директора Департамента, его заместителя и начальников отделов

 предлагается осуществлять на контрактной основе.

* 1. Система оплаты труда линейных руководителей и специалистов всех категорий маркетинговой службы должна быть максимально направлена на повышение эффективности работы и предлагается следующая:

ЗП = ЗПпост + ЗПперем + В, (1)

где: ЗПпост – постоянная часть заработной платы;

ЗПперем – переменная часть заработной платы;

В – выплаты.

Постоянная часть заработной платы равна должностному окладу, установленному согласно штатному расписанию.

Переменная часть заработной платы рассчитывается следующим образом:

ЗПперем = ЗПпост \*(К1 + К2 + К3 + К4 + К5) (2)

где К1, К2– коэффициент эффективности работы предприятия;

К3,К4 – коэффициент эффективности работы маркетинговой службы;

К5 – коэффициент трудового вклада и квалификации работника;

В - за новаторство, разовые поощрительные выплаты к профес-сиональным или корпоративным праздникам за высокие достижения и др.

1. Показатели эффективности работы Департамента маркетинга ОАО «ТФК КАМАЗ»

Коэффициент эффективности работы предприятия (К1, К2) определяется в соответствии с фактическими результатами деятельности ОАО «ТФК «КАМАЗ».

Показателями эффективности работы ОАО «ТФК «КАМАЗ» определяем фактическое выполнение плана реализации грузовых автомобилей и запасных частей.

Коэффициент эффективности работы маркетинговой службы (К3, К4) определяется в соответствии с фактическими результатами деятельности Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ».

Показателями оценки эффективности маркетинговой деятельности могут служить:

* доля рынка ОАО «КАМАЗ» на российском рынке грузовых автомобилей;
* отношение сбыта товаров в стоимостном выражении к затратам на маркетинговые мероприятия;
* отношение прироста сбыта продукции в стоимостном выражении за период к приросту затрат на маркетинговые мероприятия;
* относительная доля рынка, занимаемая новым продуктом компании при изменении доли рынка старого продукта.
* спрос на продукцию ОАО «КАМАЗ» (емкость рынка);
* показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности (КМД) по продукту является среднеарифметической величиной ниже перечисленных коэффициентов конкурентоспособности по продукту, по цене, по доведению продукта до потребителя, по продвижению продукта.

Коэффициент конкурентоспособности для всей продукции компании определяется как средневзвешенная величина коэффициентов конкурентоспособности по каждому продукту.

Конкурентоспособность по продукту:

а) коэффициент рыночной доли (КРД) – отношение объема продаж фирмой к общему объему продаж продукта на рынке:

КРД=ОПф/ОПобщ (3)

б) коэффициент предпродажной подготовки (КПП) – отношение затрат на предпродажную подготовку к затратам на производство продукта и организацию продаж:

КПП=ЗПП/ЗПОП (4)

в) коэффициент изменения объема продаж (КИОП) – отношение объема про-даж на конец отчетного периода к объему продаж на начало отчетного периода:

КИОП=ОПкоп/ОПноп (5)

Конкурентоспособность по цене:

а) коэффициент уровня цен (КУЦ) – отношение цены товара, установленной фирмой к среднерыночной цене:

#### КУЦ= Цф

(Цмах+Цмin)/2 (6)

б) коэффициент доведения продукта до потребителя, сбыта (КСБ)– отношение затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода к тем же затратам на начало отчетного периода:

КСБ= ЗСБкоп/ЗСБноп (7)

Конкурентоспособность по критерию продвижения продукта:

а) коэффициент рекламной деятельности (КРД) – отношение затрат на рекламную деятельность на конец отчетного периода и тем же затратам на начало отчетного периода:

КРД=ЗРДкоп/ЗРДноп (8)

* + - 1. коэффициент конкурентоспособности предприятия равен:

КП=КМД\*КТЛ\*КОСС (9)

где: КТЛ – коэффициент текущей ликвидности;

КОСС – коэффициент обеспеченности собственными средствами.

* + - 1. исполнительская дисциплина;

Коэффициент трудового вклада и квалификации работника (К5) отражает текущую деятельность и активность сотрудника за рассматриваемый период. Он определяется отдельно для руководителя и работников службы.

Для руководителя критерием оценки служат такие показатели, как: качество выполнения функциональных обязанностей согласно должностной инструкции, компетентность, оперативность выполнения работы, наличие нарушений исполнительской, производственной, трудовой дисциплины и т.д.

Для работников подразделения показатель определяется по следующим характеристикам: оперативность в работе, творческая активность, инициативность в решении проблем, качество работы, трудовая дисциплина и т.д.

Также он отражает накопленный потенциал сотрудника и определяется на базе таких критериев, как образование, выполнение работы более высокой квалификации, уровень квалификации, участие в делах предприятия и др.

Каждый из коэффициентов вычисляется в баллах как среднее арифметическое его составляющих. Полученное значение характеризует коэффициент, на который увеличится базовая заработная плата работника.

* + - 1. Условия и порядок начисления заработной платы руководителей специалистов и служащих Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ»

4.1. Оценка показателей эффективности деятельности компании и маркетинговой службы производится балансовой комиссией ОАО «ТФК КАМАЗ» на основании:

* отчетов о выполнении плана реализации автомобилей и запасных частей ОАО «ТФК КАМАЗ»;
* отчетов о занимаемой доли рынка, о емкости рынка, об изменении объемов продаж, об эффективности затрат на сбыт и продвижение, об изменении коэффициента конкурентоспособности.
	1. На основании решения балансовой комиссии ОАО «ТФК КАМАЗ» определяется окончательный размер общей переменной части заработной платы руководителей, специалистов и служащих Департамента маркетинга и оформляется протоколом.
	2. Оценка показателей работы руководителей, специалистов и служащих Департамента маркетинга производится руководителями Департамента маркетинга на основании:
* отчетов сотрудников о выполнении планов работ на месяц;
* карточек-анкет оценки личных качеств работника Департамента маркетинга его непосредственным руководителем (см. Табл. 3.1).
	1. Окончательный размер переменной части заработной платы каждого сотрудника Департамента маркетинга определяется балансовой комиссией Департамента маркетинга и оформляется протоколом.
	2. Протокол балансовой комиссии Департамента маркетинга направляется в Департамент информационных технологий для окончательного расчета заработной платы работников.
	3. Сумма постоянной и переменной частей заработной платы каждому работнику начисляется с учетом отработанного времени.

Для большей наглядности автор предлагает рассмотреть порядок расчета заработной платы на примере ведущего эксперта, оклад которого равен 3700 рублей и при условии, что работник отработал полный месяц. Если условно взять выполнение показателей эффективности деятельности компании и маркетинговой деятельности 65% и коэффициент трудового вклада работника равный 0,15 (см. Табл. 3.3.1), то получим:

 Согласно действующей методике расчета:

ЗПобщ = ЗПпост \*1,65 = 3 700\*1,65 = 6 105 (рублей)

Следуя новой методике, расчет будет следующий:

ЗПобщ=3 700\*(1,65+0,15)= 6 660 (рублей)

Разница составляет 555 рублей и является дополнительной суммой, которая будет зависеть от личного трудового вклада работника.

В масштабах Департамента маркетинга максимальная сумма будет составлять:

224 900\*0,15=33 735 (рублей)

где: 224 900 рублей – сумма окладов всех сотрудников =

= (7\*5500+19\*5100+15\*3700+4\*3300+5\*2900\*3\*2100)

Таблица 3.3.1

Карточка-анкета оценки личных качеств работника службы маркетинга, заполняемая его непосредственным руководителем

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели коэффициента | Оценка показателей | Значе-ние |
| 1.Оперативность  | Очень медленно | 0 |
| выполнения работы, | Медленно | 0,5 |
| задания | Средне | 1 |
|  | Быстро | 2 |
|  | Очень быстро | 3 |
| 2. Готовность  | Перекладывает ответственность на другого  | 0 |
| принять решение, | Уклоняется от ответственности | 0,5 |
| ответственность | Средний уровень ответственности | 1 |
|  | Принимает самостоятельные решения | 2 |
|  | Ищет ответственную работу | 3 |
| 3. Инициативность  | Идет по проторенной дороге | 0 |
| в решении проблем, | Изредка вносит предложения | 0,5 |
| творческая | Средний уровень активности | 1 |
| активность | Часто вносит новые предложения | 2 |
|  | Часто вносит новые рациональные предложения | 3 |
| 4. Качество работы,  | Совершает много ошибок | 0 |
| добросовестность | Небрежен в работе | 0,5 |
|  | Средний уровень добросовестности | 1 |
|  | Старательный, добросовестный | 2 |
|  | Очень аккуратный, добросовестный | 3 |
| 5. Трудовая  | Крайне недисциплинирован, неорганизован | 0 |
| Дисциплина,  | Недисциплинирован, низкий уровень организации | 0,5 |
| Организованность | Средний уровень трудовой дисциплины, организованности | 1 |
|  | Дисциплинирован, организован | 2 |
|  | Высокодисциплинирован, самоорганизован | 3 |
| ИТОГО: |  |  |

* 1. **Перечень мероприятий по стимулированию трудовой деятельности работников Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ»**

С целью повышения мотивации и стимулирования сотрудников Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ» могут быть предложены следующие мероприятия:

* встречи руководителей с коллективом;
* первоочередное улучшение рабочих мест лучших сотрудников;
* поощрение обучения и повышения квалификации работников в виде частичной или полной оплаты за обучение и повышение квалификации;
* проведение ежеквартальных конкурсов на звание «Лучшего специалиста» с вручением недорогого по стоимости подарка, но дорого по способу получения;
* объявление благодарностей с занесением в личное дело;
* размещение фотографий на «Доске почета» сотрудников, добившихся исключительно высоких показателей в своей работе;
* помощь в получении мест для детей сотрудников, нуждающихся в дошкольных учреждениях;
* дополнительные 2 дня отдыха к очередному отпуску или материальное поощрение за работу в течение года без больничных;
* привлечение временных работников в период циклического подъема;
* продвижение кадров;
* участие в решении жилищных вопросов молодых семей;
* создание объединений молодых специалистов;
* проведение опросов сотрудников, касающиеся улучшения социально-психологической обстановки в маркетинговой службе;
* похвала руководителей должна стать нормой при своевременном и качественном выполнении заданий;
* поздравление каждого сотрудника в День его рождения с вручением символического подарка и (или) объявление Дня рождения выходным днем;
* проведение различных конкурсов, приуроченных к различным праздникам (например, на лучшее украшение комнаты к Новому году) или на самый интересный «прикол» к 1апреля; на лучший экспромт к 8 Марта и др.
* организация Доски объявлений для ознакомления членов коллектива с главными событиями Департамента маркетинга и компании в целом, а также для поздравлений.

**Выводы и предложения**

Автор в результате изучения теоретических аспектов управления маркетинговой деятельностью пришел к выводу, что в настоящее время данная теме достаточно широко обсуждается как зарубежными, так и отечественными учеными и специалистами.

Маркетинговая деятельность всех фирм и компаний направлена на то, чтобы достаточно обоснованно, опираясь на запросы рынка, устанавливать конкретные текущие и, главным образом, стратегические цели, пути их достижения.

Если принять во внимание возможные различия в размере ресурсов предприятий, в продукции, которую они выпускают, в рынках, на которых они действуют, становится очевидным, что не может быть единого стандарта маркетинговой службы и диапазон маркетинговых функций очень широк и разнообразен. Поэтому каждая организация выбирает наиболее оптимальный для себя вариант.

Повышение эффективности управления маркетинговой деятельностью является актуальной задачей вследствие возрастающей роли результатов маркетинговой деятельности и ее влияния на результаты деятельности компании в целом. Оно способствует укреплению позиций на конкретных рынках, противостоянию ожесточенной конкуренции и достижению высоких и устойчивых прибылей.

Многие вопросы управления маркетинговой деятельностью связаны с необходимостью правового регулирования. Использование соответствующей правовой базы дает возможность юридически корректно строить отношения с потребителями, проводить маркетинговые исследования, не выходя за рамки закона. Надо заметить, что законодательство, к сожалению, не совершенно и многие вопросы требуют доработки или пересмотра.

В результате проведенного автором анализа были выявлены следующие положительные моменты:

* организационная структура маркетинговой службы является наиболее оптимальной;
* система управления маркетинговой деятельностью является трехуровневой;
* чуть выше среднего показатель оценки эффективности системы управления маркетинговой деятельностью (по результатам анкетирования) говорит о том, что руководство понимает необходимость расширения и углубления маркетинговой деятельности;
* качественный анализ руководителей, специалистов и служащих говорит о том, что большую часть составляют высококвалифицированные специалисты, имеющие опыт работы в маркетинге;
* результаты хозяйственной деятельности, которые также характеризуют и маркетинговую деятельность позволяют сделать вывод о том, что в целом деловая активность и масштабы деятельности имеют тенденцию роста.

Вместе с тем, следует отменить некоторые проблемы, нуждающиеся в углубленном изучении и их решении. Среди них можно выделить основные:

* директивное управление «сверху»;
* маркетинг, как функция управления и образ мышления, пока не стал нормой повседневного поведения сотрудников всех структурных подразделений ОАО «ТФК «КАМАЗ». Непонимание особенностей окружающей рыночной ситуации руководителями среднего звена немаркетинговых подразделений, а в свою очередь и большинства персонала организации;
* существует объективная необходимость не только в новых знаниях, но и в системе постоянного повышения квалификации и личностного развития сотрудников самой службы маркетинга. Прежде всего, ощущается недостаток знаний, связанных с информационными технологиями, а также отсутствие знаний относительно передового зарубежного и отечественного опыта в области маркетинга;
* неготовность коллектива в целом к инновациям, в большой степени снижает эффективность маркетинговой деятельности;
* отсутствие действенного механизма мотивации труда. Никаких специальных способов стимулирования работников отдела маркетинга в ОАО «ТФК «КАМАЗ» не существует. Служба маркетинга является структурным подразделением организации, и оплата труда осуществляется в соответствии со штатным расписанием. Однако, на взгляд автора, должна существовать прямая и простая зависимость между размерами заработков этих работников и финансовыми результатами;
* отсутствие методики и критериев оценки эффективности маркетинговой деятельности ОАО «ТФК «КАМАЗ».

Для того, чтобы получить высокие результаты в управлении маркетинговой деятельностью, необходимо, чтобы работники обладали современными знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Автор считает, что внедрение Проекта положения по обучению и повышению квалификации персонала ОАО «ТФК «КАМАЗ» поможет решить проблему отсутствия маркетингового образа мышления всех сотрудников организации обеспечения руководителей и специалистов различных категорий новыми подходами в области менеджмента, маркетинга, информационных технологий и знаниями из других областей, необходимых для качестенного выполнения своих функциональных обязанностей. Очень важно, чтобы маркетинг понимался всеми менеджерами и работниками организации. Надо стирать грани, существующие между различными подразделениями и формировать единую команду высококвалифицированных специалистов, знающих, что у них одна общая цель, достижение которой зависит не от эффективности работы отдельных подразделений, а от команды в целом. Возможно, новые знания и навыки помогу руководству принимать рискованные, но важные управленческие решения. Всем менеджерам и сотрудникам необходимо осознать новое предназначение компании и направить свою энергию и интеллектуальный потенциал на выполнение этой миссии. Сотрудники всегда положительно воспринимают новшества, когда перед ними поставлена четкая цель.

Увеличение интеллектуального потенциала, развитие и рост персонала, повышение производительности труда, формирование единой команды, удовлетворение потребностей в новых знаниях, создание действенной системы мотивации по обучению персонала компании, как следствие, выход на новый уровень рыночных отношений, повышение конкурентоспособности компании. Формирование новых направлений развития компании, завоевание новых рынков сбыта, освоение передовых технологий – результаты, которые достигаются путем повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью.

В предложенной методике расчета заработной платы просматривается значительный мотивационный момент, благодаря ее дифференциации от выполнения или невыполнения показателей. Кроме того, в систему расчета заработной платы заложен механизм градации ее величины от степени выполнения этих показателей. Это еще более способствует повышению мотивации, т.к. вознаграждение учитывает даже небольшие успехи. Сотрудники должны быть уверены, что их усердия, старания, творческий подход к работе будут замечены, оценены руководством по заслугам.

**Список использованной литературы**

1. ГК РФ (часть I) от 1.01.95г., ГК РФ (часть II) от 1.03.96г., ГК РФ (часть III) от 1.03.02г.
2. ТК РФ от 1.02.02г.
3. Закон РФ № 5351-I «Об авторском праве и смежных правах» от 9.07.93г., № 3517-I Патентным законом РФ от 23.09.92г.
4. № 41-ФЗ «О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в РФ» от 14.04.95г.
5. № 147-ФЗ “О естественных монополиях” от 17.08.95г.
6. “О защите прав потребителей” (в ред. от 9.01.96г.).
7. № 24-ФЗ “Об информатизации и защите информации” от 20.02.95г.
8. Закон РСФСР “О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках” от 22.03.91г.
9. № 164-ФЗ “О лизинге” от 29.10.98г.
10. № 60-ФЗ “О поставках продукции для федеральных государственных нужд” от 13.12.94г.
11. № 108-ФЗ «О рекламе» от 18.07.95г.
12. Закон РФ № 2124-I «О средствах массовой информации» от 27.12.91г.
13. № 184-ФЗ “О техническом регулировании” от 27.12.02г.
14. Закон РФ № 3523-I «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименовании мест происхождения товаров» от 23.09.92г.
15. Отчеты по маркетинговым исследованиям рынка грузовых автомобилей.
16. Устав ОАО «ТФК «КАМАЗ».
17. Положение о Департаменте маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ».
18. Положения об отделах Департамента маркетинга ОАО «ТФК «КАМАЗ».
19. Должностные инструкции руководителей Департамента маркетинга (директора Департамента, начальников отдела и начальников бюро).
20. Адамова Т.С., Мухин В.И., Титов С.П., Шумянкова Н.В. Эффективное управление предприятием в условиях рынка. –М.: Нац. институт бизнеса, 2002. –250с.
21. Алексеев С.В. Правовое регулирование маркетинговой деятельности. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право. 2003. С. 83-95.
22. Алексунин В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. –М.: Изд.-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2002. –614 с.
23. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. –Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003. –352 с.
24. Генкин Б.М., Кононов Г.А., Кочетков В.И.. Основы управления персоналом. –М.: Высш. шк., 1996. –383 с.
25. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
26. Гречихин В.Г. Лекции по методике и технике социологических исследований. –М.: Изд-во МГУ, 1988. –232 с.
27. Дихть Е., Хершген Х. Практический маркетинг. М.: Высш. шк., 1995. –235с.
28. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. –157 с.
29. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Менеджмент. –М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. –343 с.
30. Кабаченко Т.С. Психология управления. –М.: Педагогическое общество России, 2003. –384 с.
31. Кеворков В.В., Леонтьев С.В. Политика и практика маркетинга на предприятии (http://www.aup.ru).
32. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. –М.: ИНФРА-М, 1997. –512 с.
33. Ковалев А.И. Промышленный маркетинг (Часть II) –М.: «Благовест-В», 2002. –312 с.
34. Кокуева Ж. М. Современная практика управления // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №4. С.125-129.
35. Коннова Е., Огнев А. Что такое коучинг для бизнеса? // Управление персоналом. 2003. №2. С.16-17.
36. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. – М.: Бизнес–книга, ИМА – КРОСС ПЛЮС, 2000. – 702 с.
37. Котлер Ф. Основы маркетинга. –М.: Прогресс, 1990. –736 с.
38. Кроль А.М. Коучинг и переговоры. // Управление персоналом. 2003. №2. С.13-14.
39. Лавров С.Н., Злобин С.Ю. Основы маркетинга промышленных объектов. – М.: Внешторгиздат, 1989. – 216 с.
40. Ловчиков Д. В центре внимания – маркетинг (http://www.pro-invest.ru).
41. Максимцов М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент. –М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. –343 с.
42. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. –М.: ИНФРА-М, Новосибирск НГАЭиУ, 1999. –312 с.
43. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.. – 450 с.
44. Молчановский Е., Секерин В., Толоконникова Ю. Проблемы функциониро-вания маркетинговых служб на российских предприятиях. // Маркетинг. 2001г. №6. С.40-49.
45. Моргунов Е. Корпоративный университет как инструмент становления научающейся компании. // Управление персоналом. 2004г. №1. С.46-50.
46. Новикова А. Обучение персонала: как перейти к системе? // Управление персоналом. 2002г. №12. С.34.
47. Ноздрева Р.Б., Крылова Г.Д., Соколова М.И., Гречков В.Ю. Маркетинг. –М.: Юристъ, 2000. –568 с.
48. Патрушева Е. Методика оценки состояния маркетинга на предприятии // Маркетинг. 2002. №1. С.80-85.
49. Похабов В.И., Пономаренко В.И. Методика оценки эффективности системы управления маркетингом на предприятии. // Маркетинг. 2001.№5.

С.102-119

1. Ромашов О.В., Ромашова Л.О. Социология и психология управления. –М.: «Экзамен», 2002. –512 с.
2. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации. –М.: ИНФРА-М, 1995. –432 с.
3. Соловьев Б.А. Маркетинг на российских предприятиях: результаты специального исследования // Бизнес. – 1995. № 3. С.30-32.
4. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. – М.: ИНФРА-М, 1999. С.8.
5. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, 2-е изд. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 191 с.
6. Хисамутдинов С.Р., Шабанова Л.Б. Маркетинг: теория и практическое применение. –М.: Вуз и школа, 2001. –324 с.
7. Эриашвили Н.Д., Ховард Х., Цыпкин Ю.А. Маркетинг. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 631 с.