

ИНФОРМАТИКА, ВЫЧИСЛИТЕЛЬНАЯ ТЕХНИКА И УПРАВЛЕНИЕ

УДК 338.242+658.5

DOI: 10.22213/2410-9304-2021-4-55-60

Актуальность использования рыночных компетенций в процессе диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса

Т. А. Беркутова, доктор экономических наук, доцент, ФГУП «ВНИИ «Центр», Москва, Россия

С. С. Голубев, доктор экономических наук, профессор, ФГУП «ВНИИ «Центр», Москва, Россия

А. В. Махова, ФГУП «ВНИИ «Центр», Москва, Россия

Б. А. Ковтун, аспирант, ФГУП «ВНИИ «Центр», Москва, Россия

В статье представлен обзор проблем, с которыми сталкивается предприятие оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации при выявлении потребностей рынка, поиске направлений и возможностей для продвижения и реализации продукции гражданского и двойного назначения. Одним из ключевых сдерживающих факторов диверсификации является недостаток рыночных компетенций персонала предприятий ОПК. В сложившихся условиях актуальность приобретают навыки сегментирования рынка и позиционирования товаров и предприятий, управление торговыми марками и брендами, создание нематериальных рыночных активов, формирование бизнес-партнерств, позволяющих в короткие сроки выходить на рынки с конкурентоспособным товаром, обеспечение гибкости предприятий и снижение сроков выхода на рынки продукции гражданского назначения. Условием успешной реализации стратегии диверсификации является формирование рыночных компетенций: стратегический анализ и исследования рынков, управление товарным портфелем, формирование товарной, ценовой, сервисной политики, реализация конкурентных стратегий, развитие служб маркетинга: создание подразделений, ориентированных на работу с рынками продукции гражданского и двойного назначения, разработка нового функционала для маркетологов, обеспечение взаимодействия производственных, технологических и маркетинговых служб в рамках удовлетворения потребностей рынка. Развитие рыночных компетенций позволит реализовать производственные и технологические преимущества предприятий ОПК в процессе диверсификации и обеспечить: выход на новые рынки продукции гражданского и двойного назначения; целенаправленные действия на существующих рынках; повышение конкурентоспособности продукции гражданского и двойного назначения и предприятий ОПК на рынках; повышение степени адаптируемости и мобильности предприятий ОПК на рынках продукции гражданского и двойного назначения к условиям внешней среды, сокращение времени реагирования на требования рынка; решение социально-экономических задач путем широкой интеграции с высокотехнологичным гражданским сектором промышленности.

Ключевые слова: диверсификация, предприятие, оборонно-промышленный комплекс, маркетинговая деятельность, рыночные компетенции, продукция гражданского и двойного назначения.

Введение

В условиях снижения объемов государственного оборонного заказа (ГОЗ) перед предприятиями оборонно-промышленного комплекса (ОПК) РФ поставлена задача повышения объемов производства высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения (ВПГДН). В такой ситуации деятельность предприятий ОПК направлена на развитие диверсификации на основе использования имеющегося производственно-технологического потенциала на гражданских рынках.

Стратегия диверсификации не является новой в менеджменте, однако сегодня возможности реализации данной стратегии в ОПК необходимо адаптировать для освоения рынков то-

варов невоенного сегмента. Целью работы является определение направлений формирования рыночных компетенций персонала предприятий ОПК, позволяющих реализовать производственные и технологические преимущества предприятий ОПК в процессе диверсификации.

Обзор литературы

Классический вариант выхода на стратегию диверсификации по И. Ансоффу «предполагает наличие возможностей и высокой потенциальной выгоды при выходе на новые рынки» [1]. Данный подход основан на факторах внешней среды, которые являются источниками конкурентного преимущества. По своей сути такая стратегия является защитной и «предполагает выявление возможностей и адаптацию компа-

нии к изменениям внешней среды с целью устойчивого получения прибыли в долгосрочной перспективе» [2]. Соответственно, в условиях нестабильной внешней среды проявились проблемы подобных моделей стратегического развития.

Сегодня в условиях рыночной экономики сложно найти «рыночное окно» такого потенциала, когда любые ресурсы, вложенные в новый вид деятельности, будут рентабельными. Поэтому необходимо ориентироваться на формирование алгоритма диверсификации, основанного на внутренних ресурсах организации. Именно ресурсный подход к диверсификации, развивающийся с восьмидесятых годов XX века, считается основополагающей теоретической базой формирования стратегии для современных предприятий. Такой подход основан на поиске компетенций как внутренних источников конкурентного преимущества, когда «реализуется активная (наступательная) стратегия инновационно ориентированных компаний» [3, 4].

Признание менеджментом ключевых компетенций как ведущего фактора конкурентных преимуществ возникло после работы Г. Хамела и С. К. Прохалада [5]. По мнению авторов, «только на основе компетенций, а не простой привлекательности рынков определяются механизмы диверсификации и проникновения в новые рынки». Владение ключевыми компетенциями создает основу для появления новых продуктов в ассортименте и, как следствие, успешную конкуренцию на уровне производимых товаров и услуг. Именно ключевые компетенции являются преимуществом в конкурентной борьбе сегодня, а не продукты или бизнес-единицы предприятия. Источником конкурентных преимуществ является способность менеджмента консолидировать разнообразные технологии, производственные навыки, управленческие процессы в ключевые компетенции, которые и будут адаптировать предприятие к изменяющимся условиям бизнеса.

Ключевые компетенции представляют собой «совокупность внутренних знаний, навыков и опыта организации, в то же время они по определению ориентированы на рынок, лежат на пересечении внутренних условий бизнеса и потребительских предпочтений, соответствуют ключевым факторам успеха нового бизнеса», на чем акцентируют внимание Е. С. Тихомирова, В. С. Ефремов и И. А. Ханьков [6, 7]. Только в этом случае предприятие может реализовать свои возможности по извлечению дохода при вхождении в новый бизнес.

Поэтому ключевые компетенции в процессе диверсификации – это рыночные компетенции предприятия. Рыночные компетенции позволяют решать сложные задачи на более высоком, относительно конкурентов, уровне, получить максимальную долю потребительской стоимости и достигать преимущества в рыночных условиях.

При создании и внедрении модели диверсификации принципиально важным является отличие рынков военной и гражданской продукции. Различными являются и компетенции, обусловленные особенностями рынков. Рыночные условия определяют необходимость владения информацией о конъюнктуре, потребителях и конкурентах в отличие от ситуации гособоронзаказа.

Управленческое решение по использованию военных инноваций в сфере производства гражданской продукции требует подкрепления информацией о рынке. Отработанный алгоритм мониторинга рыночных индикаторов сделает управленческое решение более обоснованным.

К сожалению, как признают В. В. Швец и Е. В. Еремина, «диверсификационный портфель субъектов рыночных отношений во многом формируется методом проб и ошибок. Практических рекомендаций по обеспечению диверсификации недостаточно, и они не отработаны» [8–10]. Отсюда следует и неэффективное использование ресурсов всех видов, и непропорциональное увеличение затрат на производство диверсифицированной продукции.

Как отмечает А. Е. Николаев, предприятиям ОПК «необходима активная модель взаимодействия по всем стадиям жизненного цикла продукции, чтобы инвестиции в военные инновации обеспечивали не только выполнение ГОЗ, но и придавали импульс развитию и наращиванию конкурентных преимуществ предприятия в целом. Инновационные разработки, используемые и вновь создаваемые для производства военной продукции, необходимо научиться использовать и для создания гражданской продукции» [11].

Особенно актуальна диверсификация для предприятий, производящих востребованную продукцию, находящуюся на стадии зрелости или замедления роста, поскольку в этом случае для развития новых перспективных отраслей предприятие может использовать не только технологии, но и финансовый поток зрелого проекта. В этом случае проявляется одна из существенных возможностей диверсификации в плане получения прибыли – экономия, достигаемая

благодаря снижению издержек путем использования ресурсов и компетенций в нескольких видах деятельности, осуществляемых не в отдельности, а в сочетании друг с другом.

Для реализации преимуществ диверсификации важно не допустить субсидирования проблемных непрофильных производств предприятия ОПК за счет успешных оборонных проектов и федеральных инвестиций. Такое покрытие издержек без экономической целесообразности производства гражданской продукции, как отмечается в докладе экспертного совета председателя коллегии Военно-промышленной комиссии РФ [12]: «является определенной пагубной организационно-экономической моделью, сложившейся в отрасли. Зачастую предприятия не могут самостоятельно преодолеть системный кризис в силу его отраслевого характера».

Технико-экономическое обоснование проекта производства гражданской продукции, подкрепленное данными о потенциале рынка и отдельных его сегментах, конкурентной ситуации, является жизненно необходимой информацией, которой специалисты заводов не могут обеспечить менеджмент по ряду причин.

Особенности рынка обуславливают определенную деформацию профессиональных компетенций маркетологов предприятий ОПК, поскольку у заводов, работающих по ГОЗу, нет необходимости вступать в борьбу за потребителей. По данным исследования Агентства по технологическому развитию, проведенного в апреле 2017 года, «у руководителей предприятий ОПК нет „продуктового“ мышления. Данные опроса показали, что менеджмент заводов не знает, что производить, или считает, что предприятие не имеет технологии и ресурсов для производства гражданской продукции, не имеет маркетологов» [13, 14].

У таких предприятий, как правило, является неразвитым весь процесс коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Низкие маркетинговые компетенции определяют качество работы на гражданских рынках, отсутствие опыта организации продаж и сервисного обслуживания продукции. Использование компетенций, которыми владеют специалисты предприятий ОПК, в работе с гражданской продукцией сопровождается негативными явлениями: длительными процедурами, высокими накладными расходами, ограничениями по секретности, «что в итоге может отрицательно сказаться на результатах работы на высококонкурентных рынках [15, 16].

Чтобы в полной мере использовать ключевые компетенции организации, сделать знания, навыки и опыт действительно рыночными компетенциями, необходимо привести их извне, максимально используя компетенции других субъектов рынка (партнеров) по проведению маркетинговых исследований, разработке стратегий развития, кампаний по продвижению, реорганизации менеджмента, управлению издержками, поиску источников финансирования.

Результаты исследований, приведенные в докладе [17], рекомендуют «для предприятий с незначительной (до 10 %) долей гражданской продукции привлекать бизнес-партнеров для связи с инновационным сообществом, определения рыночных потребностей и вывода продукции на рынок». Важным вопросом в освоении рыночных компетенций предприятием ОПК является налаживание консультационного сопровождения процессов диверсификации и технологического аудита.

Приспособление предприятия к конъюнктурной динамике рынка является одной из важнейших задач диверсификации. Предприятие стремится к достижению рыночной маневренности, учитывая динамику спроса и предложения. Потребность в информации целесообразно идентифицировать как маркетинговый мотив диверсификации.

В докладе [18] подробно приводится успешный опыт реформы ОПК в США (1984–1994 годы), при проведении которой неконкурентоспособные военные заводы получили дотации и были закрыты, а развивались те компании, которые сумели грамотно провести маркетинговое исследование для новой продукции, изучили рынки.

В России в целях «оказания помощи предприятиям в июне 2017 года создано НПО «Конверсия» – совместная организация группы компаний «Ростех» и Внешэкономбанка, которая специализируется на выявлении потребностей рынка, поиске направлений и возможностей для продвижения и реализации продукции предприятий ОПК. В перспективе развития НПО «Конверсия» – создание маркетингового центра, который будет заниматься анализом продуктов, конкурентов и рынков.

Результаты исследования

Охватить более 1300 предприятий сферы ОПК ни одна организация не в состоянии. Каждое предприятие должно создать свои центры компетенций, позволяющие повышать эффективность работы с рынками, формировать ры-

ночную политику, своевременно реагировать на изменения внешней среды.

Предложения

Анализ опыта диверсификации отечественных предприятий ОПК позволяет определить направления формирования рыночных компетенций:

- исследование рынков, прогнозирование рыночных тенденций, выявление рисков и возможностей рынков, оценка рыночного потенциала;

- формирование рыночных стратегий, обеспечивающих эффективность производства, учитывающих характеристики рыночного спроса и его изменения;

- формирование товарного портфеля предприятий, прогнозирование рыночной потребности для всех стадий жизненного цикла товаров;

- управление товарным портфелем предприятия, обеспечение своевременного вывода на рынки новых товаров, минимизация убытков от неэффективных товарных групп;

- формирование гибкой товарной и ценовой политики, адаптация рыночного предложения с учетом динамики внешних изменений;

- формирование и реализация стратегии сервисного обслуживания;

- формирование конкурентных стратегий на рынках, умение найти собственные ниши с учетом дифференциации потребностей рынков;

- проектирование и внедрение логистических систем, позволяющих обеспечить доведение товаров до потребителей, создание партнерских рыночных сетей по взаимодействию с потребителями и промежуточными покупателями;

- развитие навыков взаимодействия с потребителями, получение обратной связи, своевременного учета требований потребителей к составу и технико-экономическим характеристикам продукции;

- снижение времени реагирования на изменения рыночных условий.

Такая ситуация требует развития маркетинговых служб, создания подразделений, ориентированных на работу с рынками продукции гражданского и двойного назначения, разработку нового функционала для маркетологов, обеспечение взаимодействия производственных, технологических и маркетинговых служб в рамках удовлетворения потребностей рынка.

Выводы

Предприятия ОПК сегодня находятся в поиске возможностей освоения новых рынков невоенной продукции. Развитие рыночных компетенций позволит реализовать производственные

и технологические преимущества предприятий ОПК в процессе диверсификации, обеспечить конкурентоспособность, решение социально-экономических задач путем широкой интеграции с высокотехнологичным гражданским сектором промышленности.

Библиографические ссылки

1. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. англ. ; науч. ред. и авт. предис. Л. И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.

2. Петров А. А. Формирование стратегии диверсификации инновационно-ориентированной компании // Россия и Санкт-Петербург: экономика и образование в XXI веке. Научная сессия профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР за 2010 год. Март – апрель 2011 года : сборник лучших докладов. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. С. 88–90.

3. Там же.

4. Батьковский А. М., Батьковский М. А., Кравчук П. В. Методические основы и инструментарий разработки инновационной стратегии развития предприятия оборонно-промышленного комплекса // Наука без границ. 2021. № 1 (53). С. 42–47.

5. Прохалад С. К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2003. Вып. 3; № 24. С. 18–41.

6. Молодцова Е. С. Диверсификация предприятия в современных условиях: проблемы и возможности // Вестник Российской академии естественных наук. Серия экономическая. 2010. № 1. С. 45–48.

7. Ефремов В. С., Ханьков И. А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/02.shtml>.

8. Швец В. В. Выбор стратегии диверсификации предприятия на товарном рынке // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2010. № 3. С. 257–263.

9. Еремينا Е. В. Диверсификация как стратегия развития предприятия // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. 2006. № 8. С. 47–50.

10. Самофалова О. ВПК важно не повторить ошибки «конверсии по-советски» // Военное обозрение. 5.10.2017.

11. Николаев А. Е. Совершенствование механизма управления развитием научно-технологического потенциала оборонно-промышленного комплекса // Наукovedenie. 2015. Т. 7. № 5 (30). 70 с. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/231EVN515.pdf>.

12. Диверсификация ОПК: как побеждать на гражданских рынках. Доклад Экспертного совета Председателя коллегии Военно-промышленной комиссии РФ / под ред. Д. С. Медовникова. Новосибирск, 2017. 36 с. URL: <http://www.instrategy.ru/pdf/367.pdf>.

13. Красильников С. Как проходит диверсификация ОПК в России. ТАСС Информационное агентст-

во России. 08.11.2017. URL: <http://tass.ru/ekonomika/4710238>.

14. Бакарджиева С. Создать пул победителей – такую задачу ставит перед собой НПО Конверсия // Умное производство. URL: <http://www.umpro.ru>.

15. Диверсификация ОПК: как побеждать на гражданских рынках. Доклад Экспертного совета Председателя коллегии Военно-промышленной комиссии РФ / под ред. Д. С. Медовникова. Новосибирск, 2017. 36 с. URL: <http://www.instrategy.ru/pdf/367.pdf>.

16. Вавилов Д. В. Проблемы подготовки кадров для обеспечения диверсификации производства и необходимые профессиональные компетенции для разработки изделий гражданского назначения // Морское оборудование и технологии. 2020. № 2 (23). С. 11–13.

17. Диверсификация ОПК: как побеждать на гражданских рынках. Доклад Экспертного совета Председателя коллегии Военно-промышленной комиссии РФ / под ред. Д. С. Медовникова. Новосибирск, 2017. 36 с. URL: <http://www.instrategy.ru/pdf/367.pdf>.

18. Там же.

References

1. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Scientific. ed. and ed. foreword L.I. Evenko. Moscow: Ekonomika Publ., 1989. 519 p. (in Russ.).

2. Petrov A.A. *Formirovanie strategii diversifikatsii innovatsionno-orientirovannoi kompanii* [Formation of a diversification strategy for an innovation-oriented company]. *Rossiya i Sankt-Peterburg: ekonomika i obrazovanie v XXI veke. Nauchnaya sessiya professorско-prepodavatel'skogo sostava, nauchnykh sotrudnikov i aspirantov po itogam NIR za 2010 god. Mart – april' 2011 goda : sbornik luchshikh dokladov* [Proc. Russia and St. Petersburg: economics and education in the XXI century. Scientific session of the teaching staff, researchers and graduate students on the results of research work for 2010. March-April 2011: Collection of the best reports]. St. Petersburg: Publishing house of SPbGUEF, 2011. Pp. 88-90 (in Russ.).

3. Ibid.

4. Batkovsky A.M., Batkovsky M. A., Kravchuk P. V. [Methodological foundations and tools for developing an innovative strategy for the development of a military-industrial complex enterprise]. *Nauka bez granits*. 2021. No. 1. Pp. 42-47 (in Russ.).

5. Prokhalad SK, Khmel G. [Key competence of the corporation]. *Vestnik SPbGU*. 2003. Ser. 8. Vol. 3, no. 24. Pp. 18-41 (in Russ.).

6. Molodtsova E.S. [Enterprise diversification in modern conditions: problems and opportunities]. Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences. Economic series. 2010. No. 1. Pp. 45-48 (in Russ.).

7. Efremov V.S., Khanykov I.A. [The key competence of the organization as an object of strategic analysis]. *Management in Russia and abroad*. 2002. No. 2. Available at: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/02.shtml> (in Russ.).

8. Shvets V.V. [Choosing a diversification strategy for an enterprise in the commodity market]. *Bulletin of Belgorod University of Consumer Cooperatives*. 2010. No. 3. Pp. 257-263 (in Russ.).

9. Eremina E.V. [Diversification as a strategy for enterprise development]. *Bulletin of the Kostroma State University*. ON. Nekrasov. 2006. No. 8. Pp. 47-50 (in Russ.).

10. Samofalova O. [VPK it is important not to repeat the mistakes of "conversion in the Soviet way"]. *Voennoe obozrenie*. 5.10.2017 (in Russ.).

11. Nikolaev A.E. [Improving the mechanism for managing the development of the scientific and technological potential of the military-industrial complex]. *Naukovedenie*. 2015. Vol. 7. No. 5. P. 70. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/231EVN515.pdf>.

12. [Diversification of the defense industry: how to win in civilian markets. Report of the Expert Council of the Chairman of the Board of the Military-Industrial Commission of the Russian Federation] / ed. D.S. Medovnikov. Novosibirsk, 2017. 36 p. Available at: <http://www.instrategy.ru/pdf/367.pdf> (in Russ.).

13. Krasilnikov S. [How is the diversification of the defense industry in Russia. TASS Russian news agency]. 08.11.2017. Available at: <http://tass.ru/ekonomika/4710238> (in Russ.).

14. Bakardzhieva S. [To create a pool of winners - this is the task set by NPO Conversion // Smart Production]. Available at: <http://www.umpro.ru> (in Russ.).

15. [Diversification of the defense industry: how to win in civilian markets. Report of the Expert Council of the Chairman of the Board of the Military-Industrial Commission of the Russian Federation], ed. D.S. Medovnikov. Novosibirsk, 2017. 36 p. Available at: <http://www.instrategy.ru/pdf/367.pdf> (in Russ.).

16. Vavilov D.V. [Problems of personnel training to ensure the diversification of production and the necessary professional competencies for the development of civilian products]. *Morskoe oborudovanie i tekhnologii*. 2020. No. 2 (23). Pp. 11-13 (in Russ.).

17. [Diversification of the defense industry: how to win in civilian markets. Report of the Expert Council of the Chairman of the Board of the Military-Industrial Commission of the Russian Federation], ed. D.S. Medovnikov. Novosibirsk, 2017. 36 p. Available at: <http://www.instrategy.ru/pdf/367.pdf> (in Russ.).

18. Ibid.

* * *

The Relevance of Using Market Competencies in the Process of Diversification of Defense Industry Enterprises

T. A. Berkutova, DSc in Economics, Associate Professor, FGUP "TSNII "Center", Moscow, Russia

S. S. Golubev, DSc in Economics, Professor, FGUP "TSNII "Center", Moscow, Russia

A. V. Makhova, Head of department of personals, FGUP "TSNII "Center", Moscow, Russia

B. A. Kovtun, Post-graduate, FGUP "TSNII "Center", Moscow, Russia

The paper presents an overview of the problems faced by the enterprise of the military-industrial complex in the process of diversification when identifying market needs, searching for directions and opportunities for the promotion and sale of civilian and dual-use products. One of the key constraining factors of diversification is the lack of market competencies of the personnel of defense industry enterprises. In the current conditions, the skills of market segmentation and positioning of goods and enterprises, management of trademarks and brands, creation of intangible market assets, formation of business partnerships that allow entering the markets with competitive goods in a short time, ensuring the flexibility of enterprises and reducing the time to enter the markets of civil products become relevant. The condition for the successful implementation of the diversification strategy is the formation of market competencies: strategic analysis and market research, product portfolio management, the formation of product, price, service policy, the implementation of competitive strategies, the development of marketing services: the creation of divisions focused on working with the markets of civil and dual-use products, the development of new functionality for marketers, ensuring the interaction of production, technological and marketing services within the framework of meeting market needs. The development of market competencies will make it possible to realize the production and technological advantages of defense industry enterprises in the process of diversification and ensure: access to new markets for civil and dual-use products; targeted actions in existing markets; increasing the competitiveness of civil and dual-use products and defense industry enterprises in the markets; increasing the degree of adaptability and mobility of defense industry enterprises in the markets of civil and dual-use products to environmental conditions, reducing the response time to market requirements; solving socio-economic problems through broad integration with the high-tech civilian sector of industry.

Keyword: diversification, enterprise, defense industry complex, marketing activity, market competences, production of civil and dual purpose.

Получено: 19.08.2021