

УДК 338.27

DOI 10.22213/2413-1172-2017-4-38-42

Т. А. Беркутова, кандидат экономических наук, доцент, Сарапульский политехнический институт (филиал) ИжГТУ имени М. Т. Калашникова

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ДИНАМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В ПРОЦЕССЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Современные условия формирования обороноспособности и экономической безопасности России требуют от предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) развития процессов диверсификации, способствующих переходу экономической системы к шестому технологическому укладу. Качественное выполнение гособоронзаказа и вместе с тем конкурентные условия внешней среды обуславливают необходимость опережающего развития, формирования труднокопируемых преимуществ, изменения модели хозяйствования предприятий. В сложившейся ситуации стабильность экономического развития предприятий ОПК напрямую связана с формированием новых компетенций экономических субъектов, как в сфере производства и создания продукции, так и в сфере управления экономическими субъектами, работы с рынком.

Условия развития диверсификации на основе военно-гражданской интеграции, выпуск и реализация продукции двойного назначения, как в глобальном, так и во внутригосударственном и внутриотраслевом масштабах, определяют необходимость внедрения маркетинга в деятельность субъектов ОПК; при этом эффективность и конкурентоспособность предприятий во многом определяются развитием маркетинговой деятельности и соответствующим формированием рыночных компетенций. Именно в сфере маркетинга формируется стратегический характер экономической деятельности предприятия, его гибкость, мобильность, способность к адаптации, приращение его капитализации, инвестиционная привлекательность.

Зачастую попытки развития бизнеса на рынках гражданской продукции не сопровождаются согласованным развитием рыночных компетен-

ций предприятий. Проведенное исследование позволяет выделить факторы, ограничивающие развитие диверсификации (см. таблицу), значительная часть которых относится к сфере маркетинговой деятельности.

Таким образом, конкурентоспособность продукции и предприятия в условиях диверсификации напрямую зависит от своевременности и точности применения методологии и инструментария маркетинга при формировании рыночных сетевых взаимодействий, управлении маркетинговыми нематериальными активами, внедрении маркетинга в стратегическое управление предприятием, технологий и методов оперативного и тактического маркетинга, проведении форсайтов, формировании механизмов опережающего развития.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости формирования на предприятиях ОПК маркетинговых механизмов диверсификации с целью их использования в качестве драйверов роста бизнеса и развития в сегменте ПГДН.

Формирование механизмов диверсификации напрямую связано с динамическими изменениями в системе управления предприятиями, в его функциональных системах, способах взаимодействия с внешней средой. В такой ситуации важное значение имеет непосредственно процесс формирования механизмов маркетинга. То есть важно не только определить, что делать для достижения целей диверсификации, но и как делать – установить формы, методы, принципы, нормативы и закономерности в процессе перехода из текущего состояния в будущее. В современных условиях конкуренция разворачивается не на уровне отдельных продуктов, а на уровне динамиче-

ского потенциала компаний: систем управления, систем сбора, обработки и актуализации

информации, систем принятия управленческих решений.

Систематизация факторов, ограничивающих развитие диверсификации предприятий ОПК

Цели и задачи диверсификации	Факторы, ограничивающие развитие диверсификации предприятий ОПК
Выход на новые рынки ПГДН	Недостаток информации о рынках. Недостаточно разработанные рыночные стратегии. Недостаток компетенций в области анализа и прогнозирования рынков, планирования рыночной деятельности
Повышение гибкости и адаптивности предприятий ОПК	Длительный период принятия и реализации управленческих решений. Неспособность быстро сформировать партнерские отношения и использовать партнерские активы для выхода на новые рынки
Повышение конкурентоспособности продукции ПГДН	Низкая эффективность мониторинга потребителей. Недостаток навыков формирования ценовой, товарной, сервисной политики. Недостаток компетенций в области работы с потребителями, удовлетворения потребностей в сегментах ПГДН
Повышение прибыльности ПГДН	Недостаток компетенций при формировании товарного портфеля. Недостаток компетенций в области создания и управления сбытовыми и сервисными структурами.
Рост объемов реализации ПГДН	Недостаток компетенций в области формирования маркетинговой политики (товарной, сервисной, ценовой, коммуникационной, сбытовой) и работы с потребителями и партнерами
Инвестиционная привлекательность	Недостаток компетенций в области формирования стоимости бизнеса и выявления направлений развития и инвестирования. Недостаток компетенций в области управления нематериальными (в том числе рыночными) активами бизнеса. Недостаток компетенций для работы на рынках инвестиций
Трансфер технологий, развитие инноваций	Недостаток информации о рынках ПГДН, позволяющей конкретизировать направления НИОКР. Низкие темпы работ, позволяющих адаптировать военные технологии для рынков ПГДН

В сложившейся ситуации особенную актуальность приобретает возникшая во второй половине XX века концепция динамических способностей фирмы, рассматривающая проблемы достижения и поддержания конкурентного преимущества в условиях изменяющейся внешней среды. Концепция анализирует вопросы формирования и сохранения конкурентных преимуществ фирмы, которые обеспечиваются наличием у фирмы динамических способностей (ДС), т. е. способностей модифицировать и пересматривать свои компетенции для достижения соответствия динамичной внешней среде.

Д. Тис определяет динамические способности как «потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде» [1]. Дж. Девис рассматривает три уровня организационных способностей: 1) функциональный уровень, включающий способности, необходимые для выживания компании и поддержания ключевых бизнес-процессов; 2) второй уровень, отражающий идею необходимости динамического улучшения организационных бизнес-процессов;

3) креативный (предпринимательский) уровень, включающий способности, связанные с умением фирмы разрабатывать новые стратегии быстрее, чем конкуренты, путем распознавания ценности различных ресурсов [2].

Согласно Д. Дж. Тис, Г. Пизано и Э. Шуену [3] существуют две группы организационных способностей: операционные и динамические. Операционные способности – это определенного рода рутинные действия, требующиеся для реализации и координации разнообразных задач. Динамические способности применяются для создания, интеграции или реконфигурации операционных способностей. Таким образом, место динамических способностей в иерархии способностей организации можно описать следующим образом. У организации существуют: 1) функциональные (операционные) способности, свойственные большинству компаний в отрасли; 2) «ключевые» способности, формирующие ключевые компетенции и, следовательно, лежащие в основе конкурентного преимущества; 3) динамические способности (ДС), позволяющие обновлять «ключевые» способности в соответствии с изменениями во внешней среде.

Динамические способности влияют на экономические результаты деятельности фирмы, так как косвенно воздействуют на конечные продукты и услуги через операционные способности. ДС тесно связаны с управлением организационными изменениями.

Т. Е. Андреева, В. А. Чайка, В. С. Катькало рассматривают организационную способность к изменениям как способность компании в целом (1) увидеть новые возможности для развития, (2) осознать необходимые внутренние изменения и (3) успешно их реализовать, указывая, что способность к изменениям является единственной динамической способностью, поскольку любые «функциональные» способности, не будучи совмещены со способностью к изменениям, будут подвержены риску быстрого устаревания в условиях динамичной внешней среды [4].

А. Идрисов, анализируя отличия динамического подхода от традиционного, указывает на три фундаментальных различия:

- создание содержательной части стратегии, базирующейся на видении будущего компании и амбициозных целях;
- учет поведенческих аспектов персонала компании и управление ими с целью обеспечения соответствия поставленным целям;
- непрерывный процесс управления изменениями, опирающийся на сбалансированную систему критериев.

При этом он указывает, что успех компании в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп факторов: внутренних компетенций, внешних компетенций, динамических способностей. К внутренним и внешним компетенциям компании следует относить только такие факторы, которые обеспечивают существенные конкурентные преимущества и не могут быть легко скопированы конкурентами. Как правило, это факторы, для создания которых требуется значительный опыт работы в определенной отрасли. Например, к внутренним компетенциям можно отнести следующие:

- ноу-хау, уникальные технологии, способность создавать конкурентоспособную продукцию;
- отработанные и эффективные бизнес-процессы (управление проектами, управление качеством, сбыт, маркетинг, планирование, бюджетирование, мотивация персонала:);
- наличие квалифицированного персонала, который достаточно сложно найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время.

К внешним компетенциям относятся:

- наличие устойчивых связей с поставщиками и потребителями (агентами, дилерами и дистрибьюторами);
- возможности лоббирования своих интересов (наличие связей с органами государственного управления);
- способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме, в кратчайшие сроки и по приемлемой цене (наличие устойчивых связей с финансовыми институтами и инвесторами). Таким образом, стратегия компании должна быть направлена на создание и усиление своих компетенций, а также развитие ее динамических способностей [5].

По мнению Д. Тиса, динамические способности предприятия можно свести к контролю над тремя видами процессов: интеграции, реконфигурации, обучения [6]. Различными авторами приводятся следующие ключевые элементы динамических способностей компаний [7–9]:

- управление знаниями и обучение;
- инновационная активность;
- способность к изменениям;
- предпринимательская ориентация;
- гибкость производственных процессов;
- гибкость логистических процессов;
- способность персонала компании к изменениям;
- быстрота маркетинговой реакции на новые вызовы;
- гибкость организационной структуры компании;
- гибкость организационной структуры цепочки поставок.

Повышение устойчивости и конкурентоспособности предприятия обуславливает на практике необходимость комбинирования динамических способностей и ресурсов. Как указывает Н. Соболев, динамический потенциал предприятия определяется постоянно развивающейся системой ресурсов и способов их организации и служит для выявления и систематизации необходимых условий создания и удержания конкурентного преимущества фирмы в гиперконкурентной экономической среде [10]. Динамический потенциал представляет собой единство динамических способностей фирмы и ресурсов, которые необходимы для реализации данных способностей (динамических ресурсов).

Выделяют две основные группы, составляющие ресурсы динамического потенциала, представленные материальными и нематериальными ресурсами.

Применение теории динамических способностей к пониманию эффективности маркетинговой деятельности предприятия позволяет уточнить понятие эффективности через призму динамического потенциала маркетинга.

С позиции концепции динамических способностей динамический потенциал маркетинговой деятельности – это совокупность способностей к изменениям и ресурсов маркетинговой деятельности, позволяющая разрабатывать и реализовывать новые стратегии бизнеса с целью создания труднокопируемых факторов конкурентоспособности, обеспечивающая формирование и приращение стоимости бизнеса. Таким образом, эффективность маркетинга определяется состоянием его динамического потенциала.

Формирование механизма маркетинговой деятельности предприятий ОПК в условиях военно-гражданской интеграции связано с изменениями целей, стратегий маркетинга и принципов маркетинговой деятельности на предприятии. Возникают цели маркетинга, направленные на повышение стратегического характера бизнеса, повышение уровня адаптивности бизнеса, формирование рыночной и общественной стоимости бизнеса и соответствующих конкурентных преимуществ. Внедрение маркетинга в управление предприятием требует формирования новых принципов взаимодействия маркетинговой службы с подразделе-

ниями предприятия, топ-менеджерами, акционерами, инвесторами (стейкхолдерами), потребителями, партнерами.

Развитие маркетинговых нематериальных активов способствует появлению новых функций маркетинга, связанных с планированием, выведением на рынок и контролем торговых марок и брендов, оценкой их эффективности. Формирование нематериальных активов, таких как торговые марки, бренды, репутационный капитал, сбытовые системы, требует взаимосвязанных изменений в тактической и оперативной маркетинговой деятельности, а также целенаправленных мер по управлению активами.

Значительную роль при формировании динамического потенциала диверсификации играет развитие рыночных компетенций персонала. Процесс изменения ценностей персонала направлен на понимание коллективом приоритетной роли потребителя при обеспечении функционирования и развития предприятия [11].

Такая ситуация требует уточнения составляющих динамического потенциала маркетинговой деятельности – ресурсов и способностей к изменениям.

Взаимодействие ресурсов и способностей формирует динамический потенциал маркетинговой деятельности предприятия, структура которого представлена на рисунке.



Структура динамического потенциала маркетинговой деятельности, формируемого в процессе диверсификации предприятий ОПК

Ключевым аспектом использования концепции ДС в маркетинговой деятельности является необходимость их постоянного улучшения, которая реализуется путем изменений в маркетинговой деятельности на основе интеграции, реконфигурации и обучения.

Таким образом, использование маркетингового динамического потенциала позволяет повысить эффективность диверсификации путем формирования и постоянного улучшения рыночных компетенций предприятий ОПК.

Библиографические ссылки

1. Тис Д. Дж. Выявление динамических способностей: природа и микросоования (устойчивых) результатов компании // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7, № 4. С. 59–108.
2. Дэвис Дж., Маркис К. Будущее организационной теории в начале XXI века: институциональные поля и механизмы // Теория организации : хрестоматия : пер. с англ. / под ред. Т. Н. Клеминой. СПб., 2009. С. 27–57.
3. Андреева Т. Е., Чайка В. А. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? // Научные доклады. 2006. № 2(R) / НИИ менеджмента СПбГУ. СПб, 2006.
4. Там же.
5. Идрисов А. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях [Электронный ресурс]. URL: http://iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_145
6. Тис Д. Дж. Указ. соч.
7. Дэвис Дж., Маркис К. Указ. соч.
8. Андреева Т. Е., Чайка В. А. Указ. соч.
9. Идрисов А. Указ. соч.

10. Соболев Н. Динамический потенциал фирмы // Актуальные вопросы современного управления и статистики. 2001. Вып. 3. С. 72–77.

11. Голубев С. С., Крещенко М. А. Государственно-частное партнерство при подготовке кадров для предприятий оборонно-промышленного комплекса России // Современные наукоемкие технологии. 2016. № 11-2. С. 245–248.

References

1. Tis D. Dzh. (2009). *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], vol. 7, no. 4, pp. 59-108 (in Russ.).
2. Dehvis Dzh., Markis K. (2009). *Teoriya organizatsii* [Theory of organization] (ed. T. N. Klemina). St. Petersburg, pp. 27-57 (transl. from Eng.).
3. Andreeva T. E., Chajka, V. A. (2006). *Nauchnye doklady* [Scientific reports], no. 2(R). St. Petersburg: NII menedzhmenta (in Russ.).
4. Ibid.
5. Idrisov A. *Strategiya, osnovannaya na klyuchevykh kompetentsiyah i dinamicheskikh sposobnostyah* [A strategy based on key competencies and dynamic abilities], available at http://iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_145 (in Russ.).
6. Tis D. Dzh (2009). Op.cit.
7. Dehvis Dzh., Markis K. (2009). Op.cit.
8. Andreeva T. E., Chajka V. A. (2006). Op.cit.
9. Idrisov A. Op.cit.
10. Sobolev N. (2001). *Aktual'nye voprosy sovremennogo upravleniya i statistiki* [Topical issues of modern management and statistics], iss. 3, pp. 72-77 (in Russ.).
11. Golubev S. S., Kreshchenko M. A. (2016). *Sovremennye naukoemkie tekhnologii* [Modern high technologies], no. 11-2, pp. 245-248 (in Russ.).

Получено 04.08.2017