

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 338.24

DOI 10.22213/2413-1172-2018-4-51-59

### РЕСУРСНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В УСЛОВИЯХ ВОЕННО-ГРАЖДАНСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ

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

*Обоснована актуальность развития практических методов и инструментов диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК), в частности ресурсного потенциала. Проведен анализ видов и определений потенциала, предложенных различными авторами, сформулировано определение ресурсного потенциала предприятий ОПК. Предложены составляющие ресурсного потенциала предприятий ОПК: управленческий потенциал, персонал, информационно-коммуникационная система предприятия, финансовые ресурсы, производственно-технологические ресурсы, маркетинговые ресурсы предприятия. Сформулированы требования, которым должен удовлетворять ресурсный потенциал диверсификации предприятий ОПК: обеспечение развития стратегического характера бизнеса на рынках продукции гражданского и двойного назначения (ПГДН), развития инноваций на предприятиях ОПК, развития гибкости и мобильности предприятий ОПК, работы с рынками ПГДН. Обосновано использование модели дифференцированной оценки ресурсного потенциала, предложены критерии и шкалы оценки в рамках экспертного метода. Предложен способ визуализации результатов оценки, позволяющий идентифицировать наличие на предприятии различных групп ресурсов для реализации программ диверсификации.*

**Ключевые слова:** ресурсный потенциал, диверсификация предприятий ОПК, критерии оценки, шкалы оценки.

#### Введение

Г осударственные программы вооружений на 2007–2015 гг. и 2011–2020 гг. сформировали процессы масштабной модернизации оборонно-промышленного комплекса (ОПК). Современный уровень оснащенности вооруженных сил РФ новейшими образцами военной техники превышает запланированный, что предопределяет дальнейшее снижение госзакупок в рамках гособоронзаказа (ГОЗ). Такая ситуация может привести к снижению объемов производства продукции военного назначения (ПВН) на предприятиях ОПК и, как следствие, снижению политической, социальной и экономической стабильности РФ (сегодня на предприятиях ОПК занято около 2 млн человек, то есть 3 % от общего числа работающих).

В сложившихся условиях особую актуальность приобретают вопросы развития диверсификации предприятий ОПК, разработки конкретных методов и инструментов внедрения процессов диверсификации на практике, в составе которых формирование ресурсного потенциала диверсификации.

#### Виды потенциала предприятия и их характеристика

В научной и практической литературе содержание потенциала предприятия трактуется по-разному. Термин «потенциал» (от лат. *potentia* – сила) трактуется как совокупность возможностей, средств, запасов, которые могут быть использованы для достижения какой-либо цели или результата. В различных источниках рассматриваются такие виды потенциала предприятия, как ресурсный, организационный, управленческий.

Смирнова М. В. рассматривает ресурсный потенциал как совокупность элементов и механизмов, обеспечивающих упорядочение, согласование и эффективное использование потенциалов и ресурсов предприятия, достижение динамичности, устойчивости и целей его развития на основе современных методов управления, включая программно-целевой и системный подходы [1].

Авторами в работе [2] рассматривается в составе ресурсного потенциала организационный потенциал, который определяется как сум-

марная максимально возможная организационная способность предприятия комплексно оптимизировать взаимодействие его структурных элементов и обеспечивать эффективное функционирование предприятия по решению производственных задач.

Денисова Т. Н. рассматривает организационный потенциал как совокупные возможности работников аппарата управления, выражаемые в объемах и видах работ, которые может выполнить руководство предприятия, указывая при этом, что основными составляющими потенциала организационной структуры управления предприятием являются ресурсы управленческого персонала, технического оснащения управленческого труда и информационного обеспечения [3].

Другие авторы подчеркивают неразрывность ресурсного и организационного потенциалов как сложного набора взаимосвязанных элементов, составляющих организацию, в составе которых система ценностей, структура, персонал, информация, процессы, процедуры [4, 5].

Как указывает М. В. Смирнова, «потенциал любого предприятия заложен в его ресурсах, как производственных, так и финансовых. Ни один из этих ресурсов сам по себе не начнет действовать, пока он не будет приведен в действие рационально, целенаправленно, в соответствии с миссией и задачами по реализации миссии и целей. Инструментом, способным привести в действие все ресурсы, является менеджмент – его качественные характеристики и ряд организационных начал, заложенных как в структуре предприятия, так и в персонале. Возможности этих механизмов определяются организационным потенциалом, направленным на повышение качества менеджмента».

Мельник М. В. определяет ресурсный потенциал как совокупность ресурсов организации (трудовых и производственных), обеспечивающих непрерывность и эффективность ее деятельности [6].

Организационный и ресурсный потенциалы предприятия являются источником его возможностей, состояние потенциала во многом определяется стадией жизненного цикла предприятия. В зависимости от объекта в составе организационного потенциала в разных источниках рассматриваются инновационные, кадровые, производственные, технологические, финансовые и другие ресурсы предприятия.

Павлова А. В. рассматривает следующие элементы организационного потенциала:

- система управления предприятием (потенциал менеджмента, уровень его инновационности);
- система ценностей;
- система управления персоналом предприятия (ключевые компетенции, уровень квалификации, уровень инновационности);
- информационно-коммуникационная система предприятия (взаимодействия, знания, склонность к трансферу знаний) [7].

Табурчак П. П. и Микитась М. А. в статье «Механизм устойчивого развития предприятия с использованием его организационного потенциала» выделяют укрупненные блоки потенциала: трудовой (кадровый), финансовый (экономический), производственный, маркетинговый, инновационный, а Смирнова М. В. в составе элементов потенциала выделяет:

- потенциал менеджмента;
- потенциал организационной структуры предприятия;
- потенциал организационной культуры;
- ключевые компетенции персонала, уровень квалификации и производительности труда;
- инновационный потенциал персонала предприятия;
- уровень инновационности менеджмента;
- инновационный потенциал предприятия.

Таким образом, отсутствие единого подхода предполагает целесообразность введения понятия *ресурсного потенциала диверсификации предприятий ОПК как совокупности ресурсов предприятия, необходимых для достижения целей диверсификации, и способов их комбинирования*. В состав ресурсного потенциала в этом случае целесообразно включать:

- управленческий потенциал, определяемый способностью руководителей различных уровней принимать и реализовывать управленческие решения на рынках ПГДН, уровнем инновационности руководителей (способностью воспринимать инновации и применять их при разработке и реализации решений);
- персонал предприятия ОПК, определяемый составом ключевых компетенций сотрудников, наличием рыночных компетенций, степенью инновационности сотрудников, наличием лидеров, способных проводить диверсификационные изменения;
- информационно-коммуникационную систему предприятия, определяющую характер информационных взаимодействий между сотрудниками, наличие необходимой информации у сотрудников и руководителей при принятии решений. Информационное обеспечение пред-

полагает кроме создания и наличия необходимых поисковых систем и информационных баз широкое распространение информации, создание и развитие каналов доведения информации до заинтересованных сторон, обеспечение достоверности, актуальности и релевантности информации;

– финансовые ресурсы предприятия. В этом контексте должны учитываться как текущие, так и инвестиционные ресурсы, необходимые в процессе диверсификации;

– производственно-технологические ресурсы, в составе которых производственное оборудование, отработанные технологические процессы, инновационные технологии;

– маркетинговые ресурсы – компетенции сотрудников в сфере анализа рынков, получения и использования маркетинговой информации, формирования рыночных стратегий,

функциональных стратегий маркетинга, сбытовые и коммуникационные компетенции.

В таком контексте управленческий потенциал формирует механизмы преобразования всех остальных ресурсов с целью повышения эффективности диверсификации.

Рассматривая структуру ресурсного потенциала в контексте целей диверсификации, следует выделить ряд требований, которым он должен удовлетворять:

1. Обеспечивать развитие стратегического характера бизнеса на рынках ПГДН.

2. Обеспечивать развитие инноваций на предприятиях ОПК.

3. Обеспечивать развитие гибкости и мобильности предприятий ОПК.

4. Обеспечивать развитие работы с рынками.

Составляющие ресурсного потенциала диверсификации предприятий ОПК представлены на рис. 1.

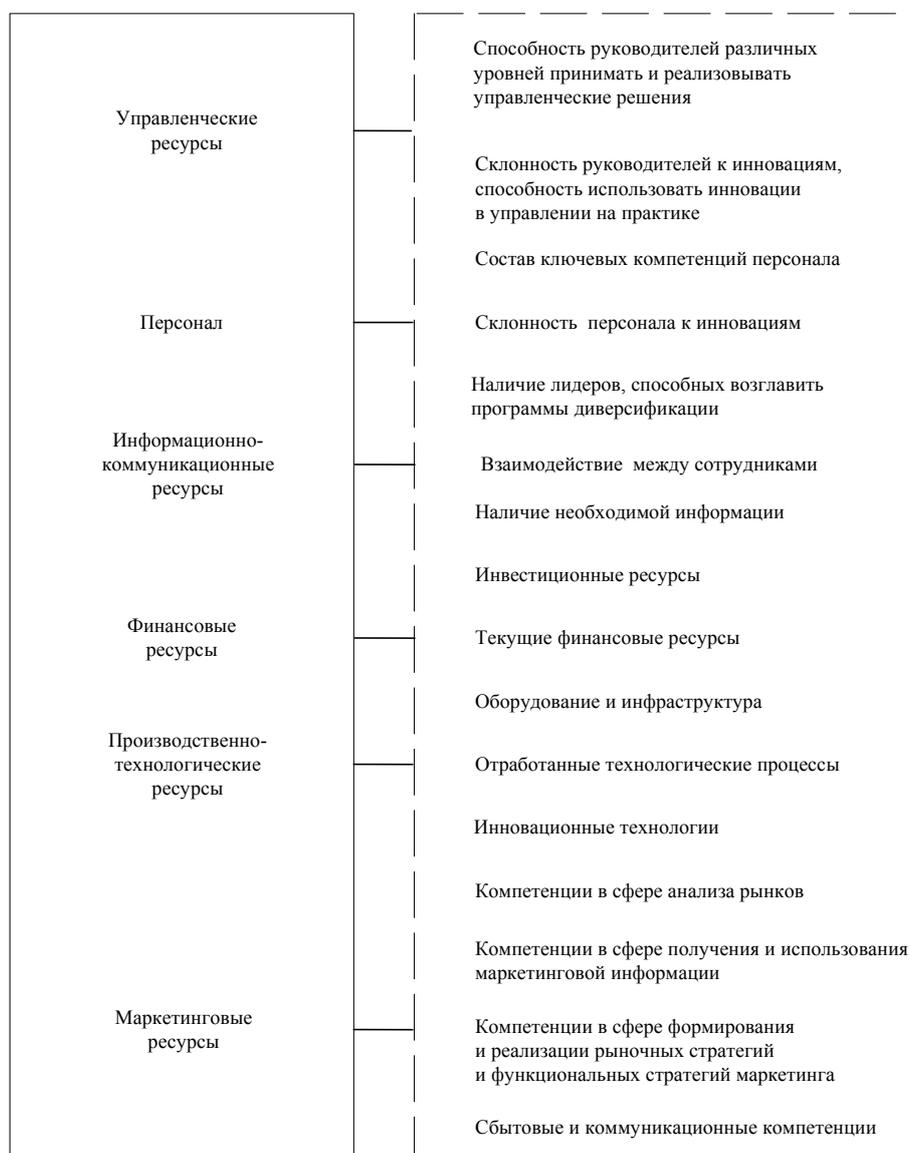


Рис. 1. Составляющие ресурсного потенциала диверсификации предприятий ОПК

Ресурсный потенциал характеризуется экзогенными и эндогенными составляющими (внутриорганизационный потенциал и внеорганизационный потенциал). Эндогенный потенциал предприятия определяет возможности привлечения ресурсов из внешней среды. Повышению эндогенного потенциала способствует развитие базовых и маркетинговых механизмов диверсификации.

Каждый тип стратегии диверсификации характеризуется различными потребностями с точки зрения ресурсного потенциала предприятия. Связанная диверсификация требует меньше новых ресурсов, качественно отличающихся от уже имеющихся на предприятии. Несвязанная диверсификация может потребовать значительных средств для формирования ресурсного потенциала.

В процессе определения ресурсного потенциала следует учитывать степень доступности ресурсов, их стоимость, временной интервал, в течение которого могут быть получены ресурсы.

В ходе диверсификации предприятий ОПК важное значение приобретает эффективность использования ресурсного потенциала, возможность применения ресурсов для производства ПВН в сегменте ПГДН.

#### Различные методы оценки ресурсного потенциала

Оценка ресурсного потенциала проводится различными методами. Наиболее распространены методы экспертной оценки. Различными ав-

торами предлагаются показатели комплексной обобщенной оценки ресурсного потенциала, в основе которых следующая модель:

$$S_{\text{общ}} = \sum_{i=1}^{n,m} S_{ij},$$

где  $S_{\text{общ}}$  – обобщенное числовое значение оценки уровня ресурсного потенциала предприятия;  $S_{ij}$  – оценка  $i$ -й группы ресурсов, составляющих потенциал  $j$ -м экспертом;  $i$  – количество групп оцениваемых ресурсов (группы финансовых, кадровых, маркетинговых и т.п. ресурсов);  $j$  – количество экспертов.

Основным недостатком комплексной обобщенной оценки является невозможность идентификации проблем, связанных с какой-либо отдельной группой ресурсов, на основании значений комплексного коэффициента, поэтому для оценки ресурсного потенциала диверсификации предприятий ОПК целесообразно использовать методы дифференцированной оценки, позволяющей рассчитывать показатели обеспеченности ресурсами по каждой их группе.

Использование модели дифференцированной оценки ресурсного потенциала позволит своевременно выявить недостатки по каждой группе ресурсов и принять необходимые управленческие решения.

Предлагаемый комплекс методик оценки ресурсного потенциала диверсификации предприятий ОПК представлен на рис. 2.

#### Комплекс методик оценки ресурсного потенциала диверсификации предприятий ОПК

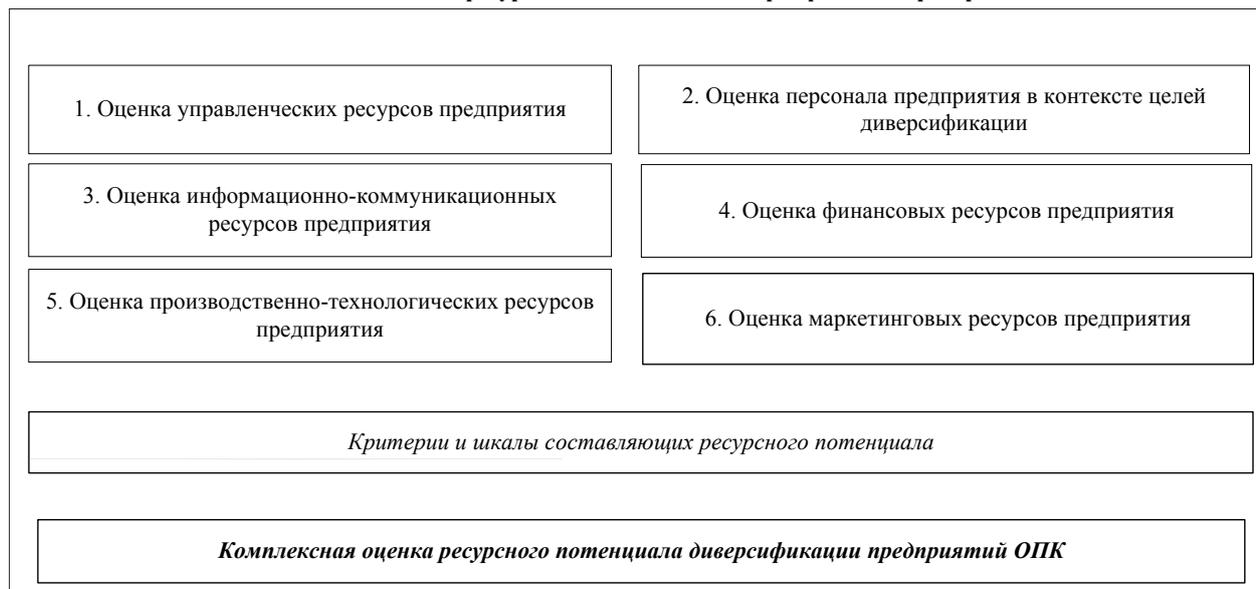


Рис. 2. Составляющие комплекса методик оценки ресурсного потенциала диверсификации предприятий ОПК

Повышению точности оценки будет способствовать оценка каждой группы ресурсов по нескольким признакам.

Оценка ресурсного потенциала предприятия проводится с помощью экспертного метода.

В качестве экспертов привлекаются как сотрудники и руководители предприятия, так и внешние эксперты. В рамках каждой методики разработаны критерии и шкалы оценки составляющих ресурсного потенциала предприятия (табл. 1).

**Таблица 1. Критерии и шкалы оценки составляющих ресурсного потенциала диверсификации предприятий ОПК**

Наименование критерия	Минимальное значение (данный признак на предприятии полностью отсутствует)	Шкала оценки	Максимальное значение (данный признак на предприятии полностью проявляется)
<i>1. Управленческие ресурсы</i>			
1.1. Способность руководителей различных уровней принимать и реализовывать управленческие решения	Сроки принятия и реализации управленческих решений в большинстве случаев затягиваются. Реализация решений запаздывает, большое число согласований и недостаток информации при принятии решений, отсутствие персонифицированной ответственности за результаты	2 3 4 5	Механизм принятия управленческих решений отработан, информация для принятия управленческих решений имеется (либо отработаны технологии ее быстрого получения). Лишние согласования в процессе принятия решений исключены
1.2. Склонность руководителей к инновациям, способность использовать инновации в управлении на практике	<p>Подавляющая часть руководителей не используют на практике управленческие инновации.</p> <p>Руководство не стремится к получению знаний по вопросам инноваций в управлении.</p> <p>Подавляющая часть руководителей негативно относятся к производственно-технологическим и организационным инновациям</p>	2 3 4 5	<p>Подавляющая часть руководителей активно используют на практике управленческие инновации.</p> <p>Руководство стремится к получению знаний по вопросам инноваций в управлении.</p> <p>Подавляющая часть руководителей стремятся активно внедрять производственно-технологические и организационные инновации, владеют инструментами оценки и внедрения инноваций</p>
<i>2. Персонал</i>			
2.1. Состав ключевых компетенций персонала	Ключевые компетенции производственно-технологического персонала недостаточны для реализации процессов диверсификации. Отсутствуют сотрудники, обладающие необходимыми навыками и квалификацией	2 3 4 5	Ключевые компетенции производственно-технологического персонала достаточны для реализации процессов. Имеются сотрудники, обладающие необходимыми навыками и квалификацией
2.2. Склонность персонала к инновациям	Склонность персонала к инновациям очень низкая. Любые нововведения связаны со значительным сопротивлением персонала. Имеются влиятельные группы персонала (или отдельные сотрудники), способные саботировать изменения	2 3 4 5	Склонность персонала к инновациям высокая, сотрудники часто самостоятельно выдвигают и реализуют предложения по улучшению своей работы. Отношение к инновациям позитивное, имеются механизмы внедрения нововведений
2.3. Наличие лидеров, способных интенсифицировать процессы диверсификации	Лидеры, способные возглавить достижение целей диверсификации, отсутствуют. Стимулирование персонала к достижению целей диверсификации затруднено	2 3 4 5	На всех уровнях управления имеются лидеры, способные инициировать и возглавить достижение целей диверсификации, стимулировать персонал
<i>3. Информационно-коммуникационные ресурсы</i>			
3.1. Взаимодействия между сотрудниками	<p>Взаимодействие между сотрудниками и подразделениями затруднено. Необходимые коммуникации не формализованы.</p> <p>Характер коммуникаций негативно влияет на результаты работы. Высокий уровень конфликтов в коллективе</p>	2 3 4 5	Взаимодействия между сотрудниками и подразделениями четко регламентированы. Случаи негативного влияния коммуникаций на результаты работы единичны. Уровень конфликтов низкий

Продолжение табл. 1

Наименование критерия	Минимальное значение (данный признак на предприятии полностью отсутствует)	Шкала оценки	Максимальное значение (данный признак на предприятии полностью проявляется)
3.2. Наличие необходимой информации	Информация для проведения работ на уровне исполнителей и руководителей отсутствует либо является недостоверной, неполной, не всегда актуальной	2 3 4 5	Вся необходимая для работы информация у сотрудников имеется. Сотрудники удовлетворены полностью, достоверностью, актуальностью и релевантностью информации
<i>4. Финансовые ресурсы</i>			
4.1. Инвестиционные ресурсы	Внутренних источников инвестиций для реализации процессов диверсификации нет. Привлечение ресурсов из внешних источников затруднено (низкая инвестиционная привлекательность, негативная кредитная история и т. п.)	2 3 4 5	Имеются внутренние источники инвестиций. Возможно привлечение внешних инвестиционных ресурсов для проведения диверсификации
4.2. Текущие финансовые ресурсы	Внутренние источники текущих финансовых ресурсов для реализации процессов диверсификации отсутствуют. Нет возможностей роста текущих финансовых ресурсов в коротком периоде	2 3 4 5	Имеются внутренние источники текущих финансовых ресурсов для проведения диверсификации. В коротком периоде возможен рост текущих финансовых ресурсов и направление их на достижение целей диверсификации
<i>5. Производственно-технологические ресурсы</i>			
5.1. Оборудование и инфраструктура	Подавляющая часть оборудования для производства ПГДН устарела. Характеристики оборудования негативно влияют на выпуск готовой продукции (количество, качество, время выпуска). Оборудование не позволяет соблюдать технологические режимы производства	2 3 4 5	Имеется современная производственная база для выпуска новых товаров гражданского и двойного назначения, оборудование постоянно обновляется, комплектность оборудования обеспечивает ритмичность и эффективность производства
5.2. Отработанные технологические процессы	Ключевые технологические процессы не полностью отработаны. Технологические проблемы систематически оказывают негативное влияние на выпуск готовой продукции, ее количественные и качественные характеристики	2 3 4 5	Ключевые технологические процессы отработаны и стандартизированы. Негативного влияния, связанного со сбоями в технологических процессах, на выпуск готовой продукции не наблюдается
5.3. Инновации	Внедрение производственно-технологических инноваций происходит редко, значительно затягивается принятие решений о внедрении инноваций, опыт внедрения инноваций негативный, отработанных механизмов внедрения инноваций нет	2 3 4 5	На предприятии активно и систематически внедряются производственно-технологические инновации, отработан механизм внедрения инноваций
<i>6. Маркетинговые ресурсы</i>			
6.1. Анализ рынков	На предприятии недостаточно сотрудников, способных проектировать и проводить исследования рынка. Применяемые технологии, методы и инструменты для анализа рынков не позволяют получить необходимую и достоверную информацию. Маркетинговая информация, получаемая в ходе анализа рынков, не удовлетворяет потребности заинтересованных сторон	2 3 4 5	Имеются сотрудники, обладающие компетенциями в области анализа рынков. Имеются отработанные методы, технологии и инструменты для анализа рынков. Маркетинговая информация, получаемая в ходе анализа рынков, полностью удовлетворяет потребности заинтересованных сторон

Окончание табл. 1

Наименование критерия	Минимальное значение (данный признак на предприятии полностью отсутствует)	Шкала оценки	Максимальное значение (данный признак на предприятии полностью проявляется)
6.2. Получение и использование маркетинговой информации	На предприятии отсутствует реестр получателей информации о рынке, не структурированы информационные запросы для маркетинговой информации. Маркетинговая информация не используется для принятия решений. Отсутствует персонал, способный организовать информационную систему маркетинга и обеспечить получение, хранение и передачу информации	2 3 4 5	На предприятии имеется реестр получателей информации о рынке, состав и структура информационных запросов для маркетинговой информации. Маркетинговая информация используется для принятия решений. Имеется персонал, способный организовать информационную систему маркетинга и обеспечить получение, хранение и передачу информации
6.3. Рыночные стратегии	На предприятии нет положительного опыта выбора стратегических рынков и разработки рыночных стратегий для ПГДН. На предприятии отсутствует персонал, способный реализовать функцию выбора стратегических рынков и разработки рыночных стратегий для ПГДН	2 3 4 5	На предприятии имеется положительный опыт выбора стратегических рынков и разработки рыночных стратегий для ПГДН. На предприятии имеется персонал, способный реализовать функцию выбора стратегических рынков и разработки рыночных стратегий для ПГДН, владеющий необходимыми методами и технологиями
6.4. Функциональные стратегии маркетинга	Отсутствуют стратегии маркетинга (товарная, ценовая, сервисная, сбытовая, коммуникационная). Имеющиеся стратегии маркетинга не позволяют обеспечить устойчивый рост объемов реализации ПГДН. Нет положительного опыта сегментирования рынков и позиционирования ПГДН	2 3 4 5	Имеются действующие стратегии маркетинга (товарная, ценовая, сервисная, сбытовая, коммуникационная), позволяющие обеспечить устойчивый рост объемов реализации. Имеется положительный опыт сегментирования рынков и позиционирования ПГДН
6.5. Сбытовые и коммуникационные компетенции	На предприятии нет опыта организации сбытовой, сервисной и коммуникационной сетей для ПГДН. На предприятии нет отработанных технологий работы с потребителями и покупателями в процессе сбыта, коммуникаций, постпродажного обслуживания	2 3 4 5	На предприятии имеется положительный опыт организации сбытовой, сервисной и коммуникационной сетей для ПГДН. Отработаны технологии работы с потребителями и покупателями в процессе сбыта, коммуникаций, постпродажного обслуживания. Имеется устойчивый рост объемов реализации существующих образцов ПГДН

Для каждой программы диверсификации оценка ресурсного потенциала проводится индивидуально. Экспертам предлагается оценить с помощью балльных оценок степень проявления каждого признака в деятельности предприятия по каждой группе ресурсов для каждой отдельной программы диверсификации: 5 – если данный признак на предприятии полностью проявляется; 4 – если данный признак проявляется не полностью; 3 – если данный признак проявляется слабо; 2 – если данный признак не проявляется.

Общая оценка ресурсного потенциала по каждой группе ( $\bar{s}$ ) для каждой программы диверсификации представляет собой средневзвешенный балл:

$$\bar{s}_i = \frac{1}{mn} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n s_{ij},$$

где  $s_{ij}$  – балльная оценка  $j$ -м экспертом степени проявления  $i$ -го признака;  $n$  – количество экспертов;  $k_i$  – коэффициент важности  $i$ -го признака

ка;  $m$  – количество рассматриваемых признаков;  $l$  – количество программ диверсификации.

Полученные значения средневзвешенных баллов позволяют определить профиль ресурсного потенциала по каждой программе диверсификации. Для сравнительной оценки профиля ресурсного потенциала программ диверсификации используется форма, представленная в табл. 2.

**Таблица 2. Форма для сравнительной оценки профиля ресурсного потенциала программ диверсификации**

Группы ресурсов	Оценка составляющих ресурсного потенциала			
	2	3	4	5
1. Персонал			*	X
2. Управленческие ресурсы				*X
3. Информационно-коммуникационные ресурсы			*	X
4. Финансовые ресурсы		X*		
5. Производственно-технологические ресурсы				X*
6. Маркетинговые ресурсы	*	X		
Обозначения: * – программа диверсификации «А»; X – программа диверсификации «В».				

### Выводы

Выбор профильного представления как формы визуализации ресурсного потенциала диверсификации предприятия позволяет получить детализированные данные по каждой группе ресурсов, установить критические значения по группам ресурсов, выявить недостающие ресурсы и сформировать направления деятельности по их оптимизации.

Полученные профили позволяют определить сравнительные преимущества различных программ диверсификации, обозначив при этом наиболее слабые группы ресурсов.

Полученные числовые значения, характеризующие ресурсное обеспечение программ, позволяют принимать управленческие решения о достаточности ресурсов предприятия (собственных и привлекаемых) и возможности реализации различных программ диверсификации.

### Библиографические ссылки

1. Смирнова М. В. Организационный потенциал промышленного предприятия и методы его оценки с целью повышения качества менеджмента : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб. : СПбГУТиД, 2006. 18 с.

2. Табурчак П. П., Микитас М. А. Механизм устойчивого развития предприятия с использованием

его организационного потенциала // Отраслевая экономика. 2012. № 4.

3. Денисова А. Л., Уляхин Т. М. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества. Тамбов : Изд-во Тамбовского гос. техн. ун-та, 2006. 120 с.

4. Соколов Д. В., Мартынов Л. М., Морозов А. Н. Управление организационными изменениями. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2008. 170 с.

5. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях. СПб. : Изд-во Высшей школы менеджмента, 2009. 480 с.

6. Мельник М. В. Маркетинговый анализ. М. : Рид Групп, 2011. 384 с.

7. Павлова А. В. Методология управления изменениями в организации машиностроительного производства : автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05, Казань : КНИИТУ-КАИ, 2011. 48 с.

8. Голубев С. С., Чеботарев С. С. Методологические подходы к эффективной реализации стратегических программ импортозамещения // Экономика: внешняя и внутренняя динамика. 2017. № 7. URL: <http://www.inesnet.ru/article/metodologicheskie-podhody-k-effektivnoj-realizacii-strategicheskix-programm-importozameshheniya>

### References

1. Smirnova M. V. *Organizacionnyj potencial promyshlennogo predpriyatija i metody ego ocenki s cel'ju povyshenija kachestva menedzhmenta* [Institutional capacity of the industrial enterprise and methods of its assessment for the purpose of improvement of quality of management]: PhD thesis. St. Petersburg, SPbSUTD, 2006. 18 p. (in Russ.).

2. Taburchak P. P., Mikitas M. A. [Mekhanizm of sustainable development of the enterprise with use of its institutional capacity]. *Otraslevaja jekonomika*, 2012, no. 4 (in Russ.).

3. Denisova A. L., Ulyakhin T. M. *Upravlenie konkurentosposobnost'ju promyshlennogo predpriyatija: aspekty kachestva* [Management of competitiveness of the industrial enterprise: aspects of quality]. Tambov, Tambovskij gosudarstvennyj tehničeskij universitet Publ., 2006, 120 p. (in Russ.).

4. Falcons D. V., Martynov L. M., Morozov A. N. *Upravlenie organizacionnymi izmenenijami* [Management of organizational changes]. St. Petersburg, SPbGUEF Publ., 2008, 170 p. (in Russ.).

5. Shirokova G. V. *Upravlenie izmenenijami v rossijskih kompanijah* [Management of changes in the Russian companies]. St. Petersburg, Vysshaya shkola menedzhmenta Publ., 2009, 480 p. (in Russ.).

6. Miller M. V. *Marketingovyy analiz* [Marketing analysis]. Moscow, Rid Grupp Publ., 2011, 384 p. (in Russ.).

7. Pavlova A. V. *Metodologija upravlenija izmenenijami v organizacii mashinostroitel'nogo proizvodstva* [Methodology of management of changes in the organization of machine-building production]: DSc thesis. Kazan, KNIITU-KAI, 2011, 48 p. (in Russ.).

8. Golubev S. S., Chebotaryov S. S. Methodological approaches to effective implementation of strategic import substitution programs]. *Jekonomika: vneshnjaja i vnutrennjaja dinamika*, 2017, no. 7 (in Russ.). Avail-

able at: <http://www.inesnet.ru/article/metodologicheskie-podxody-k-effektivnoj-realizacii-strategicheskix-programm-importozameshheniya>

### **Resource Potential of Diversification of Defense Industry Enterprises in the Context of Civil-Military Integration**

*T. A. Berkutova*, PhD in Economics, Associate Professor, Sarapul Polytechnic Institute (branch) of Kalashnikov ISTU, Sarapul, Russia

*In the paper the relevance of development of practical methods and instruments of diversification of the enterprises of the defense industry complex (DIC), in particular, of resource potential is proved. The analysis of the types and determination of potential offered by various authors is carried out; determination of resource capacity of defense industry enterprises is formulated. Components of resource capacity of defense industry enterprises are proposed: administrative capacity, personnel, information and communication system of the enterprise, financial resources, production and technological resources, marketing resources of the enterprise. Requirements are formulated to which the resource potential of diversification of defense industry enterprises has to satisfy: ensuring development of strategic nature of business in the markets of production of civil and dual purpose (PGDN), ensuring development of innovations on defense industry enterprises, ensuring development of flexibility and mobility of defense industry enterprises, ensuring work with the markets of PGDN. Use of model of the differentiated assessment of resource potential is proved; criteria and scales of assessment within an expert method are offered. The way of visualization of assessment results allowing to identify the existence at the enterprise of various groups of resources for implementation of diversification programs is offered.*

**Keywords:** resource potential, diversification of defense enterprises, evaluation criteria, assessment scales.

Получено 26.07.2018