

УДК 338.245.8

Д. Н. Кочетков, А. А. Афанасов

РОЛЬ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ВЫБОРЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ ВОЕННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Аннотация. Статья посвящена проблемам диверсификации производственной деятельности предприятий военно-промышленного комплекса России. В публикации использованы результаты исследования деятельности ряда предприятий ВПК, изложены базовые положения предлагаемого подхода по выбору направления диверсификации на основе анализа ключевых компетенций предприятия оборонной отрасли.

Ключевые слова: диверсификация производства, военно-промышленный комплекс, конверсия, рентабельность продукции, ассортиментный анализ, ключевые компетенции, выбор направления диверсификации.

Abstract. The article is devoted to problems of industrial diversification of the enterprises of Russian military-industrial complex. In article are used results of research of activity of some military enterprises, are stated base positions of the offered approach to the choosing of a diversification direction on the basis of the key competences analysis of military branch enterprises.

Keywords: diversification of production activity, military-industrial complex, conversion, profitability of production, analysis of assortment, key competences, choosing of diversification direction.

В течение последних двух десятилетий проблема диверсификации производства предприятий сферы военно-промышленного комплекса (ВПК) стояла крайне остро в российской экономике [1, 2]. И при этом актуальность данной проблемы не снижается и в настоящее время.

Предприятия отечественного ВПК активно пытаются диверсифицировать производственную деятельность с целью улучшения своего финансового состояния и снижения зависимости от государственного оборонного заказа [3]. В то же время анализ путей реализации диверсификационных программ, а также оценка сегодняшнего положения предприятий ВПК позволяют сделать вывод о том, что в большинстве случаев диверсификация производства не приводит к решению тех задач, которые перед ней ставятся.

Автором был проведен анализ диверсификационных процессов на четырех предприятиях ВПК: ФГУП «Сплав», г. Тула; ОАО «Станкомаш», г. Челябинск; ФГУП «НИИЭП», г. Новосибирск; машиностроительном заводе «Штамп» им. Б. Л. Ванникова, г. Тула.

По результатам исследования экономического положения указанных предприятий по состоянию на конец 2009 г. могут быть сделаны следующие выводы:

1. Большинство из обследованных предприятий убыточны. Положительные показатели рентабельности имеют ФГУП «НИИЭП» и ОАО «Станкомаш», но они обеспечены за счет доходов по прочим операциям и прочим видам деятельности.

2. Несмотря на положительную динамику объемов производства продукции, рентабельность деятельности продолжает оставаться низкой. Это говорит о том, что текущий уровень производства военной продукции не может обеспечить получения высоких показателей рентабельности. Кроме того, рост затрат также отрицательно влияет на финансовые результаты работы предприятий.

3. Анализируемые предприятия ВПК отличает высокий средний возраст сотрудников (более 50 лет).

4. Лишь одно предприятие из четырех (ФГУП «Сплав») имеет показатель текущей ликвидности в пределах нормы. У остальных предприятий он в несколько раз ниже нормы. Это говорит о том, что их финансовое состояние неустойчиво, они испытывают хроническую нехватку оборонных средств и имеют сложности с оплатой текущих обязательств.

5. На большинстве предприятий наблюдается неудовлетворительное соотношение заемных и собственных средств. Это говорит о неустойчивом финансовом положении.

На рис. 1 представлена сравнительная динамика доли гражданской продукции в общем ассортименте исследуемых предприятий.

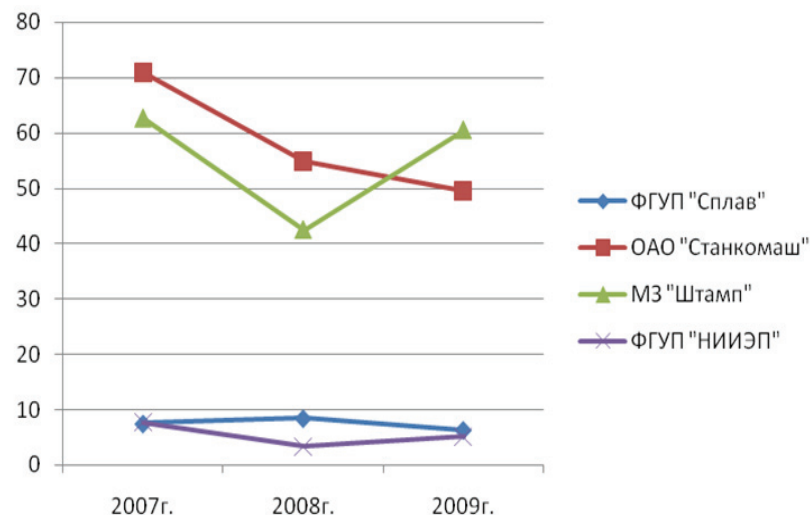


Рис. 1. Динамика доли гражданской продукции в общем ассортименте по исследуемым предприятиям, %

Как видно из данных, представленных на рисунке, за три исследуемых года доля гражданской продукции в общем объеме производства снизилась на всех исследуемых предприятиях. На двух предприятиях (ФГУП «Сплав» и ФГУП «НИИЭП») она крайне низка, несмотря на активные попытки руководства по развитию гражданского направления. На остальных предприятиях (ОАО «Станкомаш» и МЗ «Штамп») доля гражданского производства исторически существенна, тем не менее, за два отчетных года она снизилась.

Сравнительная динамика показателя рентабельности производства гражданской продукции представлена на рис. 2.

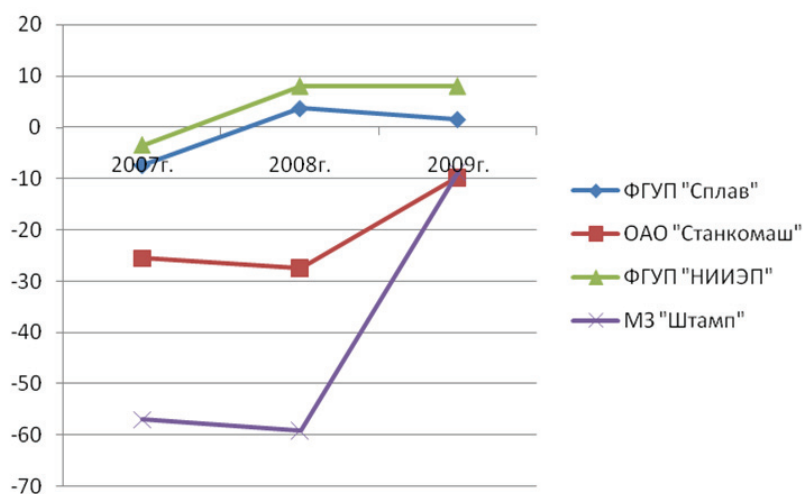


Рис. 2. Динамика рентабельности производства гражданской продукции по четырем исследуемым предприятиям, %

На двух предприятиях рентабельность производства гражданской продукции крайне низка, на остальных – отрицательна.

По результатам анализа, проведенного авторами, может быть сделан вывод, что ассортимент продукции исследованных оборонных предприятий нуждается в существенном обновлении. Предприятия ВПК, осуществляющие диверсификацию производства, в большинстве случаев планируют, что осваиваемые гражданские направления должны компенсировать возможный спад производства оборонной продукции и улучшать их экономическое положение. В то же время, как было выявлено, существенная часть гражданской продукции, выпускаемой ВПК, не имеет перспектив роста, морально устарела или рассчитана на рынки со снижающимся спросом. Предприятиям необходима замена ассортимента, радикальная модернизация выпускаемых изделий, а также разработка и реализация грамотной политики по организации выпуска и сбыту новых видов продукции.

В связи с этим одним из наиболее актуальных вопросов для российских предприятий ВПК при разработке стратегии диверсификации является выбор ее направления.

Исследование опыта диверсификации производства ряда предприятий отечественного ВПК показывает, что наиболее перспективными являются новые продукты и товарные группы, которые основаны на использовании так называемых «ключевых компетенций», отражающих сильные стороны предприятий: уникальных технологий, научных разработок, квалифицированного персонала.

Под ключевыми компетенциями в научных источниках понимают оригинальное, особо эффективное сочетание дефицитных и специфических ресурсов, которые предприятие использует более умело, нежели его конкуренты [4–6]. Формально все виды материальных и нематериальных активов мо-

гут быть трансформированы в ключевые преимущества. Сюда относятся высокоспециализированные машины и оборудование, организационные процессы, банки данных, патенты, лицензии и концессии, а также специальные знания персонала, особые связи с клиентурой, банками, поставщиками и властями, имидж предприятия, репутация его продукции на рынке и в обществе.

Ключевые компетенции, пребывающие в форме ресурсов и способностей, являются лишь потенциалом успеха. Повлиять на положение предприятия в конкурентной борьбе они могут только в том случае, если будут трансформированы и выражены в конечном продукте и затронут параметры, имеющие решающее значение для покупателя [7]. В связи с этим, на наш взгляд, стратегия диверсификации любого промышленного предприятия должна начинаться с выявления его ключевых компетенций и анализа возможности их использования на различных рынках.

Несмотря на большое количество теоретических исследований, посвященных ключевым компетенциям промышленных предприятий, в настоящее время наблюдается недостаток методических разработок по их выявлению, анализу, а также методик по практическому использованию компетенций в управленческих процессах [8, 9].

На наш взгляд, при разработке стратегии диверсификации руководству предприятий необходимо определить следующее:

- каким образом компетенции могут быть использованы при реализации стратегии диверсификации;
- может ли фирма на базе имеющихся компетенций создавать новые, оригинальные комбинации товаров и услуг, которые обеспечат компании конкурентные преимущества на новых рынках;
- на какие новые рынки могут быть сориентированы ключевые компетенции фирмы, а также каким образом предприятие может укрепить с помощью компетенций свои позиции на существующих рынках.

С целью выявления и анализа ключевых компетенций на предприятиях в работе предлагается использовать классификацию по трем группам: внутренние, внешние и динамические (рис. 3).

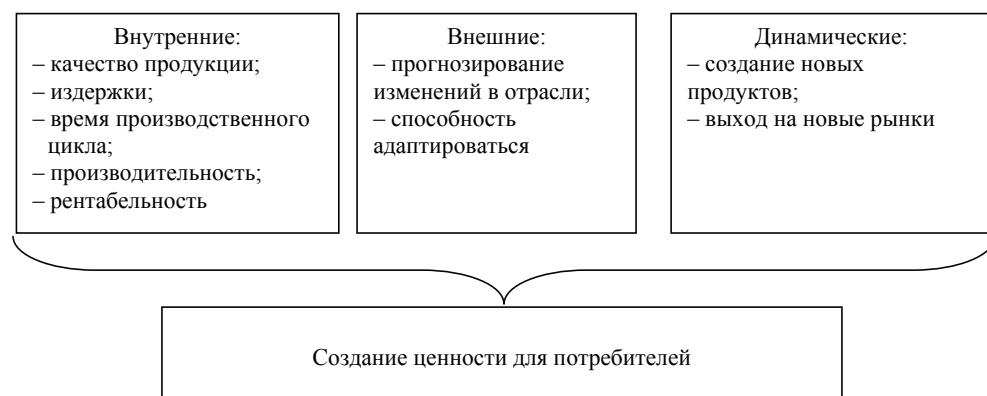


Рис. 3. Классификация компетенций предприятия

Компетенции предприятия оцениваются на базе наличия определенных потенциалов, т.е. способностей получения благоприятных экономических пока-

зателей деятельности предприятия в результате использования определенных ресурсов предприятия, по предложенной классификации:

1. Внутренние компетенции характеризуют организационно-управленческий, финансово-экономический, научно-технический, производственный и социальный потенциал предприятия.

2. Внешние компетенции характеризуют рыночно-сбытовой, конкурентный (каналы сбыта и снабжения, конкурентные позиции) потенциал.

3. Динамические компетенции определяют потенциал роста предприятия (инновационный, разработка новых продуктов, выход на новые рынки).

Исследование предприятий ВПК показало, что типичными для них являются следующие компетенции, способные обеспечить им преимущества в конкурентной борьбе: высокое качество производимой продукции; производительное, в том числе уникальное, оборудование; наличие научных разработок, патентов; квалифицированный персонал; высокий уровень производственной дисциплины.

В табл. 1 приведены результаты выявления ключевых компетенций на ФГУП «Сплав».

Таблица 1

Ключевые компетенции ФГУП «Сплав»

Ключевая компетенция предприятия	Комментарий	Возможность использования при диверсификации производства
1	2	3
Монопольное положение по выпуску военной продукции	Предприятие имеет заказы на производство военной продукции со стороны государства. Тем не менее, размер госзаказа не стабилен	Модернизированная военная продукция может быть востребована заказчиками, хотя это не гарантирует увеличение госзаказа
Уникальное производственное оборудование	Большинство оборудования является уникальным, но в то же время специфичным, что сужает возможный спектр производимой продукции	Производство новой продукции на имеющемся оборудовании позволяет производить уникальную продукцию, что может обеспечить защиту от конкурентов
Устойчивое финансовое положение	Финансовое состояние предприятия существенно более благоприятное, чем в среднем по отрасли	Получаемый объем прибыли и устойчивое финансовое положение расширяют возможности предприятия по разработке и внедрению новых продуктовых направлений
Развитая научная база	Предприятие располагает 135 патентами, из них порядка 100 на продукцию военного назначения, остальные – на гражданскую продукцию	Имеется возможность организации производства продукции, имеющей уникальные свойства и обладающей патентной защитой

1	2	3
Удобное географическое положение	Предприятие расположено в городе Тула, недалеко от Москвы	Благоприятное географическое положение определяется близостью крупных населенных пунктов, потенциально низкими затратами на транспортировку
Высокое качество выпускаемой продукции	Строгий контроль службы ОТК и военной приемки позволяют сохранять высокое качество выпускаемой продукции	Использование существующих методов контроля качества позволяет создавать высококачественную продукцию, в том числе и гражданского направления
Возможность получения госзаказа на научные разработки	Государство постоянно размещает госзаказы на проведение НИОКР по различным тематикам	В перспективе предприятие может освоить серийное производство продукции на базе проведенных НИОКР
Возможность получения госзаказа на поставку гражданской продукции	Заказы поступают от соответствующих государственных ведомств (МЧС, Минздрава и др.)	Наличие подобных заказов создает гарантированный сбыт для вновь осваиваемой продукции
Квалифицированный персонал	Наиболее квалифицированными кадрами предприятие располагает среди рабочих и специалистов-конструкторов	Это предоставляет возможность создания, освоения и производства технологически сложной продукции
Большой опыт внешне-экономической деятельности	Предприятие в течение многих лет осуществляет поставку оборонной продукции за рубеж	Предприятие обладает знаниями и опытом выхода на международные рынки, что может быть использовано в создании новой продукции, ориентированной на экспорт

В целом на основе результатов исследования ключевых компетенций предприятий ВПК могут быть сделаны следующие выводы:

1. Предприятие ВПК будет в большей степени использовать свои ключевые компетенции, если при диверсификации производства будет осваивать новые виды продукции на базе существующего оборудования, используемых технологий либо на базе имеющихся научных разработок.

В связи с этим, например, выпуск товаров народного потребления (ТНП) предприятиями ВПК часто оказывается неудачным. Это происходит по причине того, что при производстве ТНП фактически не используются ключевые компетенции предприятия. В результате предприятие не может

конкурировать с более мелкими специализированными производителями товаров народного потребления.

2. Возможность освоения новых продуктовых направлений в военной сфере крайне ограничена. С одной стороны, предприятия должны осуществлять модернизацию выпускаемой оборонной продукции, но с другой – радикальная модернизация часто невозможна в связи с необходимостью существенного технического переоснащения. В то же время развитие новых гражданских направлений в большинстве случаев требует гораздо меньших инвестиций.

По мнению авторов, при выборе направления диверсификации производства предприятиям ВПК следует ориентироваться на освоение той продукции, при производстве которой будут в максимальной степени задействованы их ключевые компетенции (научные разработки, нематериальные активы, высококвалифицированный персонал, уникальное оборудование, имидж компании). Именно такие продукты имеют прочные конкурентные позиции, а также максимальные возможности для дальнейшего развития. В таком случае производимая продукция будет иметь наибольшие шансы на успех в конкурентной борьбе.

Список литературы

1. **Аронов, А. М.** Диверсификация производства: теория и стратегия развития / А. М. Аронов, А. Н. Петров. – СПб. : Лениздат, 2004.
2. **Быстрова, И.** Советский военно-промышленный комплекс: проблемы становления и развития (1930–1980-е годы) / И. Быстрова. – М. : Институт российской истории РАН, 2006.
3. **Кузык, Б. Н.** Военно-промышленный комплекс в экономике и политике России / Б. Н. Кузык. – М. : Научная перспектива, 2001.
4. **Лайм, Ф.** Курс МВА по стратегическому менеджменту : пер. с англ. / Ф. Лайм, Р. Рэнделл. – М. : Альпина Паблишер, 2002.
5. **Томпсон, А. А.** Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ, 2008.
6. **Минцберг, Г.** Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2007.
7. **Румельт, Р.** Риски диверсифицированной компании / Р. Румельт. – М. : ИНФРА, 2001.
8. **Ламбен, Ж. Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. / Ж. Ж. Ламбен ; под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007.
9. **Пригожин, А. И.** Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003.

Кочетков Денис Николаевич

соискатель, Пензенский
государственный университет

E-mail: asdc2003@mail.ru

Kochetkov Denis Nikolaevich

Applicant, Penza State University

Афанасов Александр Алексеевич

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономики, финансов
и менеджмента, Пензенский
государственный университет

E-mail: alafanasov@yandex.ru

Afanasov Alexander Alekseevich

Candidate of economic sciences,
associate professor, sub-department
of economics, finances and management,
Penza State University

УДК 338.245.8

Кочетков, Д. Н.

Роль ключевых компетенций в выборе направления диверсификации производства предприятий военно-промышленного комплекса /
Д. Н. Кочетков, А. А. Афанасов // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2010. – № 2 (14). – С. 83–90.