

Д. Н. Кочетков, А. А. Афанасов

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННОЙ ОТРАСЛИ И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

Аннотация. Статья посвящена проблемам диверсификации производственной деятельности предприятий военно-промышленного комплекса России. Раскрывается сущность диверсификации производственной деятельности с позиции теории ключевых компетенций. Исследуются методы выявления компетенций.

Ключевые слова: диверсификация производства, оборонные предприятия, ключевые компетенции, ресурсы предприятий, военно-промышленный комплекс, ресурсный подход.

Abstract. The article is devoted to the problems of industrial diversification of the military-industrial complex enterprises of Russia. The article reveals the essence of industrial diversification applying the key competences theory. The authors investigate the methods of competences revealing.

Key words: industrial diversification, military enterprises, key competences, resources of enterprises, military industry, resource theory.

Одним из наиболее актуальных направлений развития предприятий отечественного военно-промышленного комплекса (ВПК) является диверсификация производства, с одной стороны, с целью увеличения объемов выпуска продукции и улучшения финансового положения и, с другой стороны, для снижения зависимости предприятий от государственного оборонного заказа.

Предприятия ВПК, осуществляющие диверсификацию производства, в большинстве случаев планируют, что вновь осваиваемые направления должны компенсировать возможный спад производства оборонной продукции и улучшать их экономическое положение. В то же время часто решения о диверсификации – о выпуске новой продукции, выходе на новые рынки – принимаются стихийно, без необходимой проработки стратегии развития компании. На самом же деле это крайне важные для предприятия решения, безусловно, носящие стратегический характер.

В настоящее время в теории управления широкую известность получил так называемый ресурсный подход, согласно которому наиболее перспективными являются продукты и товарные группы, которые основаны на использовании так называемых «ключевых компетенций», отражающих сильные стороны предприятий – уникальные технологии, научные разработки, квалифицированный персонал. Часто под ключевыми компетенциями автором понимается оригинальное, особо эффективное сочетание дефицитных и специфических ресурсов которые предприятие использует более умело, нежели его конкуренты [1].

Анализ теоретических работ, посвященных исследованию компетенций, показал, что отечественные и зарубежные исследователи не дают точного определения этого понятия. В литературе используются различные термины для обозначения понятия, схожего с ключевыми компетенциями: сильные стороны, умения, компетенции, способности, организационное знание, неви-

димые активы. К. Эндрюс, например, использует термин «отличительная компетенция» для определения того вида деятельности, в котором организация проявляет себя наилучшим образом и в котором у предприятия есть перспективы для развития [2].

Термин «ключевая компетенция» был впервые приведен известными исследователями С. Прахаладом и Г. Хэмэлом для обозначения набора умений и технологий, накопленного организацией знания и опыта, которые становятся основой успешной конкуренции на рынках.

С. Прахалад и Г. Хэмэл выделяют следующие признаки ключевых компетенций:

– ценность для потребителя. Ключевая компетенция должна вносить наибольший вклад в воспринимаемую потребителем ценность, повышать значимость продукта в восприятии потребителя. То, что ключевая компетенция должна вносить существенный вклад в потребительскую ценность, не означает, что клиент способен понять сущность ключевой компетенции. Покупатели воспринимают сами преимущества, удобства, выгоды, а не технические и организационные аспекты, которые их создают. Производственные компетенции, которые приводят к осязаемому снижению издержек, можно также считать ключевыми, даже если покупатель получает мало или вообще никаких ценовых выгод от них;

– дифференциация конкурентов. Чтобы обладать качествами ключевой компетенции, навыки и умения должны быть уникальными. Это не означает, что они должны принадлежать только одной компании. В этой связи не следует называть ключевым любой навык, распространенный во всей отрасли, если уровень этого навыка в отдельной компании не превосходит среднеотраслевой. У любого предприятия имеется ряд навыков и способностей, необходимых для вхождения в отрасль, но не создающих значительную конкурентную дифференциацию компаний. Конкретная компетенция, уже присутствуя во всей отрасли, может быть недостаточно развитой. Такую компетенцию можно расценивать как потенциально ключевую, если имеются возможности для ее развития;

– кругозор. Ключевые компетенции обеспечивают переход к будущим рынкам, обеспечивают компании возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках. Ключевые компетенции требуют абстрагирования от внешних параметров традиционного продукта и формирования концепции нового продукта [3].

Толчком к развитию концепции ключевых компетенций послужили в основном технические возможности предприятий. Но в принципе все виды материальных и нематериальных активов могут 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. Спектр выбора определяющих компетенций практически неограничен.

Обычно сильно недооцениваются «неосязаемые» компетенции, такие, как особо лояльные рыночные отношения, своеобразная фирменная культура, хорошая репутация предприятия, его продукции и персонала. Эти компетен-

ции сложны, трудно воспринимаемы и не имеют рыночной формы в обычном представлении.

Компетенции весьма разнообразны. Определенные компетенции создаются медленно и с трудом поддаются воспроизведению, иные же, наоборот, быстро формируются и могут быть легко усвоены конкурентами. Ряд компетенций в своей основе устойчив, другие быстро возникают (например, негативный имидж) и быстро исчезают. Есть очевидные компетенции, которые легко воспринимаются физически или в юридическом плане, а некоторые распознаются с трудом или даже носят скрытый характер (невыявленные знания персонала).

С этой точки зрения может быть выделено три категории компетенций предприятия:

1. Широко используемые, которые уже взяты на вооружение основными конкурентами и превратились в определенного рода отраслевые стандарты. Они не дают фирме конкурентных преимуществ и являются скорее обязательным условием выживания на рынке.

2. Компетенции, которые в данный момент сохраняют силу, но в ближайшем будущем могут стать широко доступными. В кратко- и среднесрочной перспективе фирма должна решительно защищать достижения такого рода и максимально их использовать. Однако базой долгосрочной стратегии они быть не могут. Задача же соперников в том, чтобы выявить и нейтрализовать подобные компетенции.

3. Стратегическое значение имеют только те компетенции, которые фирма может защитить на протяжении длительного времени, т.е. которые являются устойчивыми или ключевыми.

При этом данные компетенции должны быть надежно защищены. В этой связи важно выяснить, что представляет собой надежная защита ключевой компетенции. Ряд авторитетных исследователей считают, что для этого надо обеспечить следующее:

– сложность ключевой компетенции, которая должна быть достаточно высокой, чтобы конкурент не мог понять и легко ее использовать (сложные технологии, сети общественной связи, фирменная культура и т.п.);

– секретность или скрытность ресурсов;

– величину предприятия. Конкурент должен опасаться финансовых, политических и рыночных санкций со стороны крупного соперника;

– высокие издержки перехода клиента от одного поставщика к другому. Если эти издержки достаточно высоки, то клиент не решится воспользоваться услугами конкурента. Этот феномен объясняется, в частности, трудной совместимостью (или полным ее отсутствием) сложных технических систем;

– фактор времени, связанный со скоростью разработок и продвижения продукта на рынок. Динамичная фирма имеет возможность первой захватить каналы распределения и ключевые рынки, завоевать доверие клиента, что и означает надежную защиту своих достижений [4, 5].

Поскольку каждое предприятие располагает разнообразными ресурсами, которые оно может выбирать на рынке факторов производства и комбинировать в соответствии со своими возможностями, при разработке и осуществлении стратегии диверсификации предприятию необходимо опираться на возможность использовать свои ресурсы эффективнее, быстрее и ориги-

нальное конкурентов на конкретных рынках. В таком случае имеющиеся ресурсы могут стать для предприятия ключевыми компетенциями и обеспечить ему твердые рыночные позиции.

На каждом предприятии формируется так называемая «система ключевых компетенций» предприятия, представляющая собой комплекс компетенций, взаимосвязанных и взаимодействующих для достижения устойчивого конкурентного преимущества предприятия. В системе выделяют внутреннюю и внешнюю составляющие. Внутренняя составляющая – это знания, навыки, способности, технологии и другие элементы человеческого и организационного капитала, образующие во взаимодействии основные виды ключевых компетенций предприятия. Внешняя составляющая – это «внешнее» проявление ключевых компетенций (потребительская ценность, уникальность, новизна продукции; финансовые результаты, удовлетворяющие инвесторов, собственников).

Анализ фактов, приведенных в литературных источниках, подтверждает, что именно ключевые компетенции составляют основу инновационной деятельности и открывают доступ к широкому разнообразию новых товаров и рынков.

На наш взгляд, при разработке стратегии диверсификации предприятий ВПК менеджеры должны выявить ключевые компетенции предприятия, а также 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 как предприятие может укрепить с помощью ключевых компетенций свои позиции на существующих рынках.

Предприятия ВПК, как правило, обладают уникальными компетенциями, но не всегда используют их при развитии диверсификации. Так, например, оборонные предприятия часто пытаются освоить производство товаров народного потребления. Но при этом предприятия не учитывают, что им придется конкурировать со специализированными компаниями, долгое время работающими на данных рынках. Кроме того, для потребителей товаров широкого потребления основным фактором является цена, а по цене оборонные компании не могут конкурировать со специализированными фирмами из-за высоких накладных расходов.

Целесообразность положений ресурсного подхода подтверждается зарубежным опытом диверсификации оборонных компаний.

Например, характерной особенностью диверсификационных процессов, осуществляемых зарубежными военно-промышленными фирмами в 1980-х гг. являлась переориентация их производства на выпуск электронной продукции. К электронному производству в этот период приобщилось более 80 % крупнейших компаний военной промышленности, таких как «Дженерал электрик», «Мартин-Мариетта», «Рокуэлл интернейшнл», «Тексас инструментс». Подобные диверсификационные процессы в последние годы набирают силу. Сегодня они приобрели многоцелевой характер. Речь идет не только о создании отдельных электронных систем и комплектующей электроники военного

и гражданского назначения, но и о создании систем оружия или видов вооружений, где электронные компоненты являются составными элементами в этой продукции [6].

Примером этому может служить компания «Рокуэлл интернешнл», которая приступила к наращиванию электронной продукции как военного, так и гражданского назначения, доведя объем ее производства до 40 % всего оборота фирмы. В результате сектор электроники этой компании вышел на первое место в общем объеме ее продажи, что привело к изменению основной специализации корпорации с аэрокосмической на радиоэлектронную.

Опыт диверсификации военного производства зарубежных стран подтверждает, что диверсификация предприятий ВПК должна быть основана на использовании их достижений НИОКР, уникального оборудования, высококвалифицированного персонала, с помощью которых можно добиться устойчивых позиций на новых рынках. Кроме того, большое значение имеет уровень применяемых технологий, наукоемкость продукции. Фирмы, уровень наукоемкости продукции которых высок, чувствуют себя более уверенно при диверсификации. У них больше перспектив для развития технологий двойного применения.

Таким образом, при развитии диверсификации производства целесообразно выявить ключевые компетенции оборонного предприятия и исследовать возможность их задействования при освоении новых видов продукции.

В настоящее время наблюдается недостаток методик по выявлению ключевых компетенций предприятия. Отчасти это объясняется пока недостаточной распространенностью ресурсного подхода в управленческой практике. Отчасти тем, что ключевые компетенции уникальны для каждого предприятия. Поэтому в данном случае целесообразно использовать ситуационный подход, оценивая состояние ресурсов каждого предприятия индивидуально.

Предлагается подход к выявлению ключевых компетенций предприятия, основанный на проведении анализа ресурсной базы предприятия: проводится полный анализ состояния ресурсов предприятия, определяются источники потенциальных конкурентных преимуществ.

Цель определения компетенций – сформировать всестороннее понимание умений и навыков, которые в настоящее время обеспечивают стратегический успех предприятия, перейти к поиску новых возможностей и создать основу для активного управления самыми ценными ресурсами предприятия.

Предлагается проводить анализ ресурсов предприятия по следующим направлениям:

- 1) Анализ состояния трудовых ресурсов, оценивающий:
 - профессионально-квалификационную структуру кадров;
 - деловые и личностные качества работников, их мотивацию;
 - проведение аттестаций и собеседований;
 - уровень и специфику корпоративной культуры;
 - эффективность применяемых методов управления персоналом.
- 2) Производственный анализ, оценивающий:
 - состояние производственной базы;
 - эффективность используемых технологий;
 - научно-технический уровень организации производства;
 - уровень освоения новой техники;

- качество и конкурентоспособность продукции;
- динамику обновления ассортимента.
- 3) Анализ управления, оценивающий:
 - эффективность информационной и коммуникационной системы предприятия;
 - качество взаимодействия сотрудников по вопросам проведения НИОКР;
 - эффективность организационной структуры;
 - эффективность материально-технического обеспечения, логистики;
 - эффективность маркетинга и сбыта;
 - качество управления финансовыми ресурсами;
 - качество эффективности стратегического управления.
- 4) Анализ финансово-экономического положения, оценивающий:
 - уровень динамики производства и реализации продукции;
 - финансовые результаты предприятия;
 - ликвидность и платежеспособность предприятия;
 - финансовую устойчивость предприятия;
 - деловую активность и рентабельность.
- 5) Анализ развития предприятия, оценивающий:
 - планы развития рынков по определенным видам продукции;
 - планы и программы НИОКР;
 - стратегию в области освоения новой продукции;
 - эффективность внедрения новой техники и технологий;
 - внедрение новых управленческих технологий;
 - качество изобретений и рационализаторских предложений.

Для анализа ресурсов могут быть успешно использованы такие широко распространенные инструменты, как SWOT-анализ, PEST-анализ, экономический, финансовый, маркетинговый анализ.

В результате выявляются основные ресурсы, обеспечивающие предприятию твердые позиции на рынке.

В целом выявленные ключевые компетенции позволят оборонным предприятиям более обоснованно осуществить выбор направления диверсификации производства. Активное задействование компетенций будет способствовать формированию конкурентных преимуществ и повысит шансы на успешное освоение новых видов выпускаемой продукции.

Список литературы

1. **Лайм, Ф.** Курс MBA по стратегическому менеджменту / Ф. Лайм, Р. Рэнделл ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2007.
2. **Ефремов, В. С.** Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 5.
3. **Кемпбелл, Э.** Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, Л. К. Саммерс. – М. : Практика менеджмента, 2006.
4. **Мазур, И. И.** Эффективный менеджмент : учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2003.
5. **Румельт, Р.** Риски диверсифицированной компании / Р. Румельт. – М. : ИНФРА, 2010.

6. **Юрлов, В. А.** Методические основы управления процессами диверсификации в условиях конверсии военного производства : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Юрлов В. А. – М., 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,
finance and management,
Penza State University

УДК 338.245.8

Кочетков, Д. Н.

Ключевые компетенции предприятий оборонной отрасли и возможности их использования при диверсификации производства / Д. Н. Кочетков, А. А. Афанасов // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 1 (17). – С. 167–173.