

## ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

**Исаченко Е.М.; Грицук А.Д.**

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск*

Ключевые слова: диверсификация, производство, гражданская продукция

Key words: diversification, production, civilian products

Аннотация: В статье обобщены основные причины, задачи и ключевые проблемы диверсификации. Описаны актуальные направления диверсификации для оборонно-промышленного комплекса.

Summary: The article summarizes the main causes, objectives and key problems of diversification. The actual directions of diversification for the military-industrial complex are described.

Диверсификация производства оборонно-промышленного комплекса (далее – ОПК) является способом снижения рыночных рисков, повышения устойчивости предприятия и улучшения показателей эффективности деятельности. Кроме того, диверсификация ОПК вносит существенный вклад в обеспечение технологического суверенитета страны, поскольку является локомотивом процессов импортозамещения.

Под диверсификацией производства ОПК понимается увеличение доли высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения в общем объеме выпускаемой продукции. Изначально курс на диверсификацию был выбран из-за снижения объемов государственного оборонного заказа. В текущих экономических условиях, диверсификация является актуальной в виду наложения западных санкций и наращивания зарубежными партнерами собственного производства вооружения.

Основные задачи диверсификации:

- максимальная загрузка предприятий ОПК; увеличение выпуска продукции гражданского и двойного назначения;
- сохранение финансовой стабильности предприятий ОПК;
- сохранение трудовых коллективов на предприятии; содействие росту экономики, высокотехнологичному экспорту и развитию импортозамещения.

Продукция военного назначения имеет свои характерные особенности. В таблице 1 представлены результаты сравнительного анализа гражданской и военной продукции [1].

Из данных таблицы видно, что покупателями военной продукции является государство и иностранные заказчики, сделки с которыми совершаются с разрешения государства. Государство предоставляет производителю информацию о количестве и технических требованиях к товару. Требования к гражданской продукции формируются рынком исходя из уровня потребительского спроса и конкуренции в целевом сегменте.

Государственные структуры финансируют разработки в отраслях ОПК. Компании, выпускающие гражданскую продукцию, также имеют возможность частичного финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР) за счет государства. Для предприятий ОПК правомерен тезис: «снижение себестоимости военной продукции ведет к снижению прибыли предприятия, а значит, производитель не досчитается средств, которые может потратить на развитие или стимулирование персонала».

**Таблица 1. Факторы, характеризующие различия военной и гражданской продукции**

Фактор	Военная продукция	Гражданская продукция
Определение потребности в производстве продукции	Определяется министерствами	Определяется рынком
Длительность жизненного цикла создания и использования продукта	7-12 лет	2-5 лет
Возможность финансирования НИОКР из средств государственного бюджета	Существует для всех отраслей ОПК	Возможно только для отдельных стратегически важных направлений
Риски невостребованности продукции и трудности в ее реализации	Минимальные	Высокие
Отношение к себестоимости продукции	Нет стимулов к снижению	Постоянное снижение
Планирование запасов	Квартальное	Месячное, недельное
Выбор поставщиков	Минимальный	Свободный
Связь с внешней средой	Закрытость информации	Постоянное взаимодействие
Насыщенность рынка	Невысокая	Высокая
Метод ценообразования	Затратный	Рыночный

Таким образом, весомые стимулы к снижению себестоимости военной продукции отсутствуют. Обратная ситуация прослеживается у компаний, выпускающих гражданскую продукцию, сокращение себестоимости продукции здесь является важнейшим фактором выживания на рынке. Большинство предприятий, работающих в условиях рыночной конкуренции, перешли на месячный или даже недельный цикл планирования запасов, что позволяет гибко реагировать на изменения внешней среды и внутренних потребностей производства. Производителям военной продукции характерно квартальное планирование запасов, поскольку закупки и тендерные процессы ведутся в строгом соответствии с законодательством Республики Беларусь.

Для военной продукции конкуренции на рынке нет ввиду распределения заказов вышестоящими ведомствами. Гражданские предприятия работают в условиях конкуренции, поэтому они используют рыночные методы ценообразования. Предприятия ОПК используют затратные методы ценообразования в связи с отсутствием конкуренции, а также стимулов к сокращению себестоимости. Для компаний, выпускающих гражданскую продукцию выбор поставщиков является свободным, а круг возможных поставщиков предприятий ОПК ограничен в силу проведения закупок в соответствии с законодательством. Информация о деятельности предприятий ОПК носит закрытый характер, напротив, в условиях рыночной конкуренции реклама является ключевым инструментом привлечения клиентов.

Таким образом, можно сказать, что положение гражданской и военной продукции различается кардинально по многим факторам. Проблемы быстрого перепрофилирования оборонного производства на выпуск гражданской продукции очевидны и признаются практически всеми участниками этого процесса и экспертами в силу своей объективности. Предприятия ОПК могут воспользоваться мерами государственной поддержки.

В среднесрочной перспективе по отраслям оборонно-промышленного комплекса выделяют следующие направления диверсификации:

- радиоэлектронная промышленность (повышение устойчивости и безопасности информационно-телекоммуникационной инфраструктуры страны);
- промышленность боеприпасов и спецхимии (взрывчатые вещества, трубная продукция и трубопроводная арматура, производство новой медицинской техники и изделий);
- промышленность обычных вооружений (вагоны, контейнеры для перевозки скоропортящихся продуктов, химических веществ) [1].

Унитарное предприятие «НТЦ «ЛЭМТ» является ведущей компанией, осуществляющей разработки в области оптико-электронного высокоточного приборостроения. Ключевой специализацией предприятия является исследования, разработки и производство оптико-электронных приборов двойного назначения. Кроме этого предприятие осуществляет выпуск медицинского оборудования, контрольно-проверочной и стендовой аппаратуры для оптиче-

ского производства и контроля параметров. Предприятие широко сотрудничает с научными организациями на территории Республики Беларусь, стран СНГ и других стран мира.

Предприятие специализируется на исследованиях, разработке, производстве и модернизации оптико-электронных и лазерных приборов гражданского назначения.

Основными направлениями являются:

- оптические прицелы и комплексы для лёгкого вооружения, причём номенклатура изделий НТЦ «ЛЭМТ» включает все известные типы оптических прицелов (телескопические, лазерные, коллиматорные, ночные, тепловизионные, интеллектуальные, а также их комбинации);

- лазерные дальномеры и дальномерные модули на основе диодных лазеров, лазеров с диодной накачкой и лазеров с безопасной длиной волны излучения;

- оптико-электронные приборы (полезные нагрузки) для беспилотных летательных аппаратов; лазерно-оптические комплексы для систем противовоздушной обороны;

- комплексные системы безопасности и охраны границы;

- лазерная медицинская техника;

- контрольно-измерительное и стендовое оборудование для оптического производства.

Предприятие предлагает своим заказчикам полный спектр услуг, начиная от исследований, разработки, производства и поставки оптико-электронных и лазерных приборов с оказанием технической помощи в их интегрировании в оборудование заказчика, а также постгарантийное обслуживание и организация сервисных центров, передачу технологий, создание сборочных производств и обучения персонала на территории заказчика.

Растущая неопределенность рыночной обстановки, а также необходимость ориентации на долгосрочные прогнозы ставят планирование маркетинга в исключительное положение. Ключевым фактором выживаемости предприятия является способность адаптироваться к переменам.

Структура НТЦ «ЛЭМТ» БелОМО позволяет проявлять определенную гибкость, что соответственно отражается и на плане маркетинга предприятия.

Основные цели маркетинга НТЦ «ЛЭМТ» БелОМО следующие: сохранение и развитие основных приоритетов направлений предприятия, связанных с применением лазерной техники и технологии; увеличение объема экспорта продукции, выпускаемой предприятием; закрепление на рынках дальнего зарубежья; расширение объемов поставок на рынке России и других странах ближнего зарубежья; полная валютоокупаемость проектов.

Данные цели по каждой группе изделий, выпускаемых НТЦ «ЛЭМТ» БелОМО, достигаются следующими методами:

- 1) по изделиям медицинской техники:

- участие в международных выставках;

– разработка и изготовление изделий, соответствующих международным стандартам;

– проведение семинаров по обучению врачей работе с лазерным медицинским инструментарием; организация сервисного обслуживания медицинской техники в клиниках, куда она поставляется; систематическая работа с медицинскими учреждениями; организация совместных предприятий по разработке, совместному изготовлению и сбыту.

2) по изделиям «двойного» назначения (оптические, коллиматорные прицелы, целеуказатели, приборы ночного видения и пр.):

– участие в международных тендерах; разработка и выпуск рекламных буклетов; выпуск продукции, соответствующей мировым стандартам;

– организация сети дилеров;

– постоянная работа с силовыми ведомствами России и Беларуси;

– внедрение гибкой ценовой политики;

– постоянная работа с разработчиками специальной техники;

– организация центров технического обслуживания данной группы изделий;

– кооперация с российскими производителями оружия по поставкам прицелов как на рынки России, так и в дальнее зарубежье.

### **Список использованной литературы**

1. Хайруллина К. И. Диверсификация производства на оборонно-промышленных предприятиях / К.И. Хайруллина, И.С. Пелымская, Е.И. Елфимова. – Текст : электронный // XVII международная конференция «Российские регионы в фокусе перемен» : сборник докладов (Екатеринбург, 17–19 ноября 2022 г.). – Екатеринбург : ООО Издательский Дом «Ажур», 2023. – С. 368-372.

**УДК 338.43**

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ ХЛЕБОЗАВОДОВ ОАО «ГРОДНОХЛЕБПРОМ»**

**Казакевич Л.А., к.ф.-м.н., доцент;**

**Колосовская К.В.**

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск*

Ключевые слова: хлебозаводы, хлебобулочные изделия, кондитерские изделия, производственная мощность, ассортимент, рынки сбыта, конкурентоспособность, маркетинговые инструменты