

Оригинальная статья / Original article

УДК 338.242+658.5

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-1-10-21>



Управление формированием рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации

Т. А. Беркутова¹, Г. А. Благодатский², О. В. Титова² ✉

¹ Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»
ул. Садовая-Кудринская, д. 11/1, г. Москва 123242, Российская Федерация

² Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова
ул. Студенческая, д. 7, г. Ижевск 426069, Российская Федерация

✉ e-mail: tov69@yandex.ru

Резюме

Актуальность. После завершения специальной военной операции на Украине в повестке дня снова возникнет проблема диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса по выпуску продукции гражданского и двойного назначения. Поскольку условием успешной реализации стратегии диверсификации является формирование рыночных компетенций, ориентированных на работу с рынками продукции гражданского и двойного назначения, то разработка концепции формирования рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации не теряет актуальности.

Цель исследования – разработка концепции формирования рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации.

Задачи: осуществить экспресс-анализ факторов, влияющих на кадровое обеспечение и формирование рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации и на основе использования компетентностного подхода разработать концепцию формирования рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации.

Методология. В качестве методологической основы выступают традиционные методы технико-экономического и логического анализа, систематизации и ранжирования.

Результаты. Предложена концепция формирования рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации, основанная на использовании компетентностного подхода.

Выводы. Предложенная концепция, объединяющая цели диверсификации и факторы внешней и внутренней среды предприятий оборонно-промышленного комплекса, позволяет разрабатывать соответствующие методологические и методические аспекты управления формированием рыночных компетенций на предприятии и реализовать производственные и технологические преимущества предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации, обеспечивающие решение социально-экономических задач путём широкой интеграции с высокотехнологичным гражданским сектором промышленности.

Ключевые слова: предприятие; диверсификация; компетенции; формирование; концепция; оборонно-промышленный комплекс.

Конфликт интересов: Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

© Беркутова Т. А., Благодатский Г. А., Титова О. В., 2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):10-21

Для цитирования: Беркутова Т. А., Благодатский Г. А., Титова О. В., Управление формированием рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 10–21. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-10-21>.

Поступила в редакцию 17.02.2026

Принята к публикации 14.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Management of the formation of market competencies of enterprises in the military-industrial complex during the process of diversification

Tatiana A. Berkutova¹, Gregori A. Blagodatsky², Olga V. Titova² ✉

¹ All-Russian Research Institute "Center"
11/1 Sadovaya-Kudrinskaya Str., Moscow 123242, Russian Federation

² Kalashnikov Izhevsk State Technical University
7 Studencheskaya Str., Izhevsk 426069, Russian Federation

✉ e-mail: tov69@yandex.ru

Abstract

Relevance. After the completion of the special military operation in Ukraine, the problem of diversifying the enterprises of the military-industrial complex for the production of civilian and dual-use products will again appear on the agenda. Since the condition for the successful implementation of the diversification strategy is the formation of market competencies focused on working with the markets of civilian and dual-use products, then the development of the concept of the formation of market competencies of the enterprises of the military-industrial complex in the process of diversification does not lose its relevance.

The purpose of the study is to develop a concept for the formation of market competencies of enterprises in the military-industrial complex in the process of diversification.

Objectives: to carry out an express analysis of the factors affecting the staffing and formation of market competencies of enterprises in the military-industrial complex in the process of diversification, and to develop a concept for the formation of market competencies of enterprises in the military-industrial complex in the process of diversification based on the use of a competence-based approach.

Methodology. The study uses traditional methods of technical and economic analysis, systematization, and ranking as the methodological basis.

Results. The article proposes a concept for the formation of market competencies of defense industry enterprises in the process of diversification, based on the use of a competence-based approach.

Conclusions. The proposed concept, which combines the goals of diversification and the factors of the external and internal environment of enterprises in the military-industrial complex, allows for the development of appropriate methodological and practical aspects of managing the formation of market competencies at an enterprise and the implementation of the production and technological advantages of enterprises in the military-industrial complex in the process of diversification, which ensures the solution of socio-economic problems through broad integration with the high-tech civilian sector of industry.

Keywords: enterprise; diversification; competencies; formation, concept; the military-industrial complex.

Conflict of interest: The Author declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

For citation: Berkutova T.A., Blagodatsky G.A., Titova O.V. Management of the formation of market competencies of enterprises in the military-industrial complex during the process of diversification. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2026;16(2):10–21. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-10-21>.

Received 17.02.2026

Accepted 14.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

После завершения специальной военной операции на Украине в повестке

дня снова возникнет проблема диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК). Поскольку

условием успешной реализации стратегии диверсификации является формирование рыночных компетенций, «ориентированных на работу с рынками продукции гражданского и двойного назначения» [1], разработка концепции формирования рыночных компетенций предприятий ОПК в процессе диверсификации не теряет актуальности. Однако прежде чем перейти к исследованию вышеобозначенных принципов, необходимо, по нашему мнению, вначале дать определение понятию «компетенция», поскольку оно само по себе не является юридически значимым термином и не имеет единого, закреплённого в каких-либо нормативных документах толкования в отечественной и зарубежной литературе; в нормативной документации представлено множество определений термина «компетенция» и довольно широкий спектр толкования определения, в которые авторами вкладывается различное понятийно-смысловое содержание. «Отсутствие единства в понятийном аппарате зачастую вносит путаницу в понимание того, что выражает отдельный исследователь и, по нашему мнению, обуславливает необходимость анализа существующих определений» [1] с целью установления наиболее полного толкования данного понятия, используемого при дальнейшем исследовании проблемы.

Материалы и методы

«Формирование основ теории управленческих компетенций началось после того, как термины “компетенция” и “компетентностный подход” пришли на смену квалификации как основе профессиональной деятельности и укоренились в теории и практике обучения в 1970–1990-е годы XX века» [2]. Отечественными (Н. Б. Акатов [2]; В. И. Байденко [3]; А. С. Белкин [4]; Г. Я. Белякова и Е. В. Сумина [5]; Н. В. Болдырева и Н. П. Болдырева [6]; З. М. Большакова и Н. Н. Тулькибаева [7]; О. А. Герасименко и Ж. Н. Авилова [8]; Н. В. Демьянченко

[9]; Л. А. Димитрюк [10]; О. С. Доронина [11]; М. В. Дробот [12]; В. С. Ефремов [13]; И. А. Зимняя [14]; Н. Ю. Калинина [15]; И. В. Катунина [16]; А. Я. Кибанов [17]; О. Г. Королёв [18]; Х. З. Ксенофонта [19]; Е. И. Кудрявцева [20]; Т. В. Насонова [21]; Д. С. Сепиашвили [22]; Ю. Г. Татур [23]; С. А. Труфанов [24]; Е. Д. Тютюгина и М. Ю. Алексеев [25]; О. Л. Чуланова [26]; А. В. Хуторской [27] и зарубежными (Р. Бояцис [28]; Р. Миллс [29]; Дж. Равен [30]; Л. М. Спенсер и С. М. Спенсер [31]; П. Спарроу и Р. Боам [32]; Г. Хэмел и К. Прахалад [33; 34]) исследователями предлагаются своеобразные определения термина «компетенция», анализ содержания которых позволил определить, что в общем виде можно выделить два основных направления трактовки термина:

1) компетенция как совокупность способностей, качеств и характеристик работников предприятия (организации);

2) компетенция как совокупность способностей и характеристик непосредственно предприятия (организации).

Мы полагаем, что одним из наиболее полных и структурированных является определение американских авторов Л. М. Спенсера и С. М. Спенсера, которые под компетенцией понимают «базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях. Базовое качество означает, что компетенция является очень глубоко лежащей и устойчивой частью человеческой личности и может предопределять поведение человека во множестве ситуаций и рабочих задач. Причинное отношение означает, что компетенция предопределяет или вызывает определенное поведение и исполнение. На основе критериев – значит, что компетенция действительно прогнозирует хорошее или плохое исполнение, которое измеряется при помощи конкретного критерия, или стандарта» [31]. Такая же смысловая нагрузка

заложена и в определении компетенции отечественного учёного Ю. Г. Татура: «Компетенция – это обобщённая характеристика личности (специалиста), определяющая проявленную им готовность использовать свой потенциал (знания, умения, опыт и личностные качества) для успешной деятельности в определённой социальной или профессиональной области» [23, с. 46].

При этом компетенции персонала тесно связаны с компетенциями предприятия, поскольку система компетенций предприятия формируется на основе компетенций персонала. Стандартная компетенция компании – набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий компании решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт, и отсутствие стандартной компетенции ведёт к скорому исчезновению компании с рынка.

При определении стратегических и ключевых корпоративных приоритетов предприятия Г. Я. Белякова и Е. В. Сумина [5], Н. В. Болдырева и Н. П. Болдырева [6], О. А. Герасименко и Ж. Н. Авиллова [8], В. С. Ефремов [13], И. А. Зимняя

[14], Н. Ю. Калинина [15], Т. В. Насонова [21], Д. С. Сепиашвили [22], С. А. Труфанов [24], Е. Д. Тютюгина и М. Ю. Алексеев [25], О. Л. Чуланова [26], А. В. Хуторской [27], Г. Хэмел и К. Прахалад [33; 34] и другие исследователи используют понятие «ключевая компетенция». Анализ мнений вышеперечисленных авторов о сути и содержании понятия «ключевая компетенция», проведенный Т. В. Насоновой, показал, «что большая часть авторов связывает создание “ключевой компетенции” предприятия (компании) с обязательным наличием у персонала данного предприятия (компании) определённых умений, навыков, знаний, т. е. составляющих компетентности» [21].

Следовательно, формирование модели компетенций для предприятий ОПК в условиях диверсификации позволит обеспечивать наличие и полноту системы компетенций, необходимой для решения задач на рынках продукции гражданского и двойного назначения, а также позволит увязать цели диверсифицируемых предприятий ОПК, рыночную деятельность предприятий ОПК, управление персоналом в рамках системы управления.

Рассмотрим составляющие модели компетенций (рис. 1).



Рис. 1. Составляющие модели компетенций предприятий

Цель компетентностного подхода заключается в формировании компетенций предприятия и его работников для обеспечения устойчивого развития процессов диверсификации в ходе освоения рынков продукции гражданского и двойного назначения. Результатом внедрения компетентностного подхода являются развитие организационных компетенций (компетенций предприятия в целом) и формирование компетенций работников, направленных на достижение рыночных целей.

Таким образом, в процессе диверсификации предприятиями ОПК должны быть сформированы как стандартные, так и ключевые рыночные компетенции. Стандартные компетенции позволят осуществлять текущую деятельность на рынках продукции гражданского и двойного назначения, а ключевые – получить конкурентные преимущества, обладающие уникальностью, не копируемостью и ценностью для потребителей.

В процессе формирования моделей компетенций персонала необходимо учитывать четыре группы целей (рис. 2).



Рис. 2. Группы целей и задач, влияющих на формирование рыночных компетенций предприятий ОПК в процессе диверсификации

Состав компетенций и их дифференциация в разрезе разделения на ключевые и стандартные определяются внешними условиями и ресурсами предприятия и формируются под воздействием факторов внешней и внутренней среды бизнеса.

Факторы внешней среды определяются характеристиками макро- и микросреды предприятия. Макросреда предприятия представлена демографическими, экономическими, политическими, культурными, природными, научно-техническими и технологическими факторами. Микросреда представлена непосредственным окружением предприятия,

которое оказывает прямое и существенное воздействие на него.

Экспресс-анализ факторов, влияющих на формирование рыночных компетенций предприятий ОПК в процессе диверсификации

Применительно к условиям диверсификации можно выделить следующие факторы, влияющие на формирование рыночных компетенций [35]:

1. Факторы макросреды:

– государственная политика в области диверсификации ОПК. Данный фактор определяет состав нормативно-правовых актов, направленных на интен-

сификацию процессов диверсификации, направления разработки государственных целевых программ, характер мер поддержки, направления деятельности в рамках политики импортозамещения, формирование государственно-частных партнерств, характер протекционистской политики в области диверсификации, развитие на государственном уровне кадрового потенциала для реализации целей диверсификации ОПК;

– *стратегия диверсификации России*. Данный фактор определяет установленные на государственном уровне приоритетные направления развития диверсификации;

– *государственные меры поддержки и стимулирования диверсификации ОПК*. Данный фактор определяет состав и содержание мер поддержки диверсифицируемых предприятий, в частности субсидирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ предприятий ОПК в области разработки гражданской продукции, продвижение отечественной гражданской продукции на внутреннем и внешнем рынках, меры по стимулированию экспорта продукции гражданского назначения;

– *деятельность институтов развития*. В рамках данного фактора необходимо учитывать возможности государственной поддержки диверсификации на всех этапах жизненного цикла продукции гражданского назначения (разработка, производство, продвижение, сбыт). При этом институты развития имеют, как правило, специализацию (Фонд развития промышленности, государственная корпорация развития России «ВЭБ. РФ», Инновационный центр «Сколково» и т. д.);

– *политика в области гособоронзаказа*. Данный фактор оказывает влияние на структуру кадров ОПК, определяя возможность использования персонала, работающего в военной сфере, в целях разработки и сервисного обслуживания гражданской продукции. Изменения объёмов гособоронзаказа определяют уровень загрузки производственных мощностей, объёмы мощностей, задействован-

ных в выпуске гражданской продукции. Формирование технологических приоритетов позволяет определить направления трансфера технологий в условиях военно-гражданской интеграции;

– *конъюнктура зарубежных рынков*. Данный фактор определяет состав компетенций персонала для выхода на зарубежные рынки высокотехнологичной гражданской продукции;

– *санкционная политика в отношении России, политика технологической независимости и импортозамещения*. Данные факторы, определяя состав критических технологий, позволяют прогнозировать развитие внутренних рынков России, формировать стратегические бизнес-партнёрства, определять приоритетные направления использования ресурсов предприятий ОПК в области продукции гражданского назначения.

2. Факторы среды:

– *виды рынков продукции гражданского назначения, на которых работает и планирует работать предприятие ОПК* (B2B – продажа товаров и услуг другим компаниям и предпринимателям; B2C – продажа товаров и услуг клиентам-физлицам для личного потребления; B2G – продажа товаров и услуг государственным органам и учреждениям). Данный фактор определяет состав рыночных компетенций персонала, позволяет структурировать функции маркетинговой деятельности предприятий ОПК в зависимости от степени конкуренции, типов потребителей и покупателей, формируемых рыночных стратегий, особенностей производства, продвижения и сбыта;

– *степень новизны рынков*. Данный фактор позволяет определить состав компетенций, необходимых для инновационного маркетинга, особенности определения и формирования рыночных потребностей, взаимодействия с потребителями, возможности использования мер государственной поддержки;

– *состав конкурентов и уровень конкуренции*. Данный фактор позволяет определить структуру рыночных компетенций в рамках определения и реализа-

ции конкурентных стратегий рынков гражданской продукции, формирования конкурентных преимуществ, особенностей позиционирования продукции;

– *динамика рынков*. Данный фактор позволяет прогнозировать объёмы производства и реализации гражданской продукции, учитывать наличие компетенций в сфере быстро развивающихся рынков;

– *наличие и состав партнёрских организаций*. Данный фактор позволяет интегрировать в моделях компетенций знания, умения и навыки работы в бизнес-партнёрствах, создавать и развивать кооперационные связи, управлять эффективностью рыночных партнёрских отношений.

3. Факторы внутренней среды:

– *способность предприятия к адаптации*;

– *цели диверсификации предприятия*;

– *цели маркетинговой деятельности предприятия*. Данный фактор определяет состав функций маркетинга, состав подразделений служб маркетинга, учитывать в рамках моделей компетенций требования к достижению конкретных целей на рынках гражданской продукции, дифференцировать компетенции управленческого и оперативного персонала;

– *функции маркетинга предприятий ОПК*. Данный фактор позволяет определить состав профессиональных компетенций персонала в маркетинговых службах.

– *состав подразделений службы маркетинга предприятий ОПК*. Данный фактор позволяет распределить рыночные компетенции в рамках отдельных подразделений, сформировать модели компетенций для каждого подразделения и типа персонала, дифференцировать компетенции в сфере сбыта, продвижения, разработки рыночных и маркетинговых стратегий;

– *внутренние требования к персоналу*. Данный фактор позволяет, с одной стороны, определять состав корпоративных компетенций (знания технологических, логистических, сбытовых, коммуникативных и иных особенностей това-

ра), а с другой – дифференцировать рыночные компетенции по уровням персонала, осуществляющего стратегическую, тактическую и оперативную работу в сфере рыночной деятельности по гражданской продукции;

– *наличие ресурсов для осуществления процессов диверсификации*. Данный фактор позволяет сформировать бюджетные ограничения в сфере рыночной деятельности, определяет структуру и объём выпускаемой гражданской продукции, тем самым определяя состав персонала и комплекс рыночных компетенций.

Представленный состав факторов определяет содержание маркетинговой и управленческой деятельности предприятий ОПК в условиях выхода на рынки продукции гражданского и двойного назначения.

Результаты и их обсуждения

Проведенный анализ факторов позволяет сформировать концепцию (рис. 3).

Выбор компетентностного подхода к решению задач диверсификации как основы для разработки системы, объединяющей требования бизнеса, управление персоналом и цели диверсифицируемых предприятий ОПК на рынках продукции гражданского и двойного назначения, обусловлен его основными преимуществами:

– возможностью формирования моделей компетенций под бизнес-задачи предприятия в условиях диверсификации;

– комплексным охватом характеристик сотрудников (профессиональные, личностные, общие, корпоративные компетенции и т. д.);

– возможностью описания поведения и действий сотрудника, учёта способности сотрудника нести ответственность, понимания результата деятельности, возможности реализации управленческих навыков;

– возможностью использования моделей компетенций, как на этапе подбора персонала, так и на этапах аттестации, оценки, формирования кадрового резерва, планирования карьеры, обучения.



Рис. 3. Схема реализации компетентного подхода в процессе достижения целей диверсификации предприятий ОПК

Выводы

Предложенная концепция объединяет цели диверсификации ОПК, факторы внешней и внутренней среды предприятий и предоставляет возможность исполь-

пользования моделей компетенций на всех этапах подготовки кадров для обеспечения диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Список литературы

1. Беркутова Т. А., Махова А. В., Ковтун Б. А. К определению понятия «диверсификация предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях военно-гражданской интеграции» // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2021. № 4. С.19-23.

2. Акатов Н. Б., Аленина К. А. Компетентностный потенциал управления высокотехнологичных промышленных предприятий: монография. Пермь: Издательство Пермского национального исследовательского политехнического университета, 2018. 151 с.
3. Байденко В. И. Компетенции в профессиональном образовании (К освоению компетентностного подхода) // Высшее образование в России. 2004. № 11. С. 4-13.
4. Белкин А. С. Компетентность. Профессионализм. Мастерство. Челябинск: Южно-Уральское книжное издательство, 2004. 176 с.
5. Белякова Г. Я., Сумина Е. В. Ключевые компетенции как основа устойчивого развития конкурентного преимущества предприятия. СПб.: Питер, Коммерсантъ, 2009. 107 с.
6. Болдырева Н. В., Болдырева Н. П. Ключевые компетенции в современных условиях // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14, № 2. С. 9.
7. Большакова З. М., Тулькибаева Н. Н. Компетенции и компетентность // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические Науки. Серия: Образование. Педагогические науки. 2009. № 24(157). С.13-19.
8. Герасименко О. А., Авилова Ж. Н. Ключевые бизнес-компетенции как экономическая категория // Вестник Белгородского государственного технологического университета имени В. И. Шухова. 2016. № 6. С. 273-277.
9. Демьянченко Н. В. Компетенция персонала в системе менеджмента современной организации // Сфера услуг: инновации и качество. 2012. № 5. С. 72-77.
10. Димитрюк Л. А. Теоретический анализ понятий компетенция и компетентность // Академия профессионального образования. 2016. № 12. С. 59-64.
11. Доронина О. С. Компетенции как инструмент менеджмента, ориентированный на практическую деятельность в организации // Консультант. 2010. № 23. С. 59-63.
12. Дробот М. В. Бизнес-компетенция как экономическая категория // Общество: политика, экономика, право. 2013. № 1. С. 111–115.
13. Ефремов В. С., Ханьков И. А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2. С. 8-33.
14. Зимняя И. А., Мазаева И. А., Лаптева М. Д. Коммуникативная компетентность, речевая деятельность, вербальное общение / под редакцией И. А. Зимней. М.: Аспект Пресс, 2020. 400 с.
15. Калинина Н. Ю., Родионова И. А. Ключевые компетенции персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Управление строительством. 2014. № 1(16). С. 20-24.
16. Катунина И. В. Управленческие компетенции в контексте организационного развития: содержание и структура // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 3. С. 5-13.
17. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. М.: ИНФРА-М, 2014. 156 с.
18. Королев О. Г. Формирование компетенций менеджеров разных уровней для инновационной экономики // Инициативы XXI века. 2012. № 2. С. 40-48.
19. Ксенофонтова Х. З. Компетенции управленческого персонала и формирование конкурентных преимуществ предприятия // Человек и труд. 2010. № 7. С. 63-65.
20. Кудрявцева Е. И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций: монография. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2012. 340 с.
21. Насонова Т. В., Баркалов С. А., Калинина Н. Ю. Задачи повышения уровня компетентности персонала организации // Экономика и менеджмент систем управления. 2017. № 3.1(25). С. 110-116.
22. Сепиашвили Д. С. Модель формирования и развития ключевой компетенции предприятия // Российское предпринимательство. 2006. № 9 (81). С. 54-56.
23. Татур Ю. Г., Медведев В. Е. Подготовка преподавателя высшей школы: компетентностный подход // Высшее образование в России. 2014. № 11. С. 46-56.
24. Труфанов С. А. Формирование и удержание ключевых компетенций организации в системе конкурент-менеджмента. Ростов н/Д: Проф-пресс, 2014. 232 с.
25. Тютюгина Е. Д., Алексеев М. Ю. Формирование компетенций для успешной деятельности в динамично меняющемся мире // Бизнес. Общество. Власть. 2021. № 3(41). С. 158-176.

26. Чуланова О. Л. Социально-экономическое содержание понятий «компетенция» и «компетентность» // Вестник университета. 2013. № 18. С. 174-179.
27. Хуторской А. В. Компетентностный подход в обучении. М.: Эйдос; Издательство Института образования человека, 2013. 73 с.
28. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы: [пер. с англ.]. М.: Гиппо, 2008. 352 с.
29. Миллс Р. Компетенции: карманный справочник: [пер. с англ.]. М.: Гиппо, 2005. 128 с.
30. Равен Д. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация: [пер. с англ.]. М.: Когито-Центр, 2002. 394 с.
31. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. М.: Гиппо, 2010. 384 с.
32. Designing and Achieving Competency / ed. by R. Voam, P. Sparrow. Maidenhead: McGraw-Hill, 1992. P. 16–29.
33. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2014. 288 с.
34. Стратегическая гибкость / Г. Хамел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. СПб.: Питер, 2005. 384 с.
35. Беркутова Т. А., Махова А. В., Ревенко Н. Ф. Концепция формирования рыночных компетенций персонала предприятий ОПК в условиях диверсификации // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия «Экономика и управление». 2023. № 1 (56). С. 69-78.

References

1. Berkutova T.A., Makhova A.V., Kovtun B.A. On the definition of the concept of "diversification of enterprises of the military-industrial complex in the conditions of military-civil integration". *Sotsial'no-ekonomicheskoe upravlenie: teoriya i praktika = Socio-Economic Management: Theory and Practice*. 2021;(4):19-23. (In Russ.)
2. Akatov N.B., Alenina K.A. Competence potential of management of high-tech industrial enterprises. Perm': Izdatel'stvo Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta; 2018. 151 p. (In Russ.)
3. Baidenko V.I. Competencies in professional education (Towards the development of a competence-based approach). *Vysshее obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. 2004;(11):4-13. (In Russ.)
4. Belkin A.S. Competence. Professionalism. Skill. Chelyabinsk: Yuzhno-Ural'skoe knizhnoe izdatel'stvo; 2004. 176 p. (In Russ.)
5. Belyakova G.Ya., Sumina E.V. Key competencies as the basis for sustainable development of the competitive advantage of the enterprise. Saint Petersburg: Saint Petersburg, Kommersant; 2009. 107 p. (In Russ.)
6. Boldyreva N.V., Boldyreva N.P. Key competencies in modern conditions. *Vestnik evraziiskoi nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2022;14(2):9. (In Russ.)
7. Bolshakova Z.M., Tulkibaeva N.N. Competences and competence. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Obrazovanie. Pedagogi-cheskie Nauki. Seriya: Obrazovanie. Pedagogicheskie nauki = Bulletin of the South Ural State University. Series: Education. Pedagogical and Economic Sciences Series: Education. Pedagogical Sciences*. 2009;(24):13-19. (In Russ.)
8. Gerasimenko O.A., Avilova Zh.N. Key business competencies as an economic category. *Vestnik Belgorodskogo Gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta imeni V. I. Shukhova = Bulletin of the Belgorod State Technological University named after V.I. Shukhov*. 2016;(6):273-277. (In Russ.)
9. Demyanchenko N.V. Personnel competence in the management system of a modern organization. *Sfera uslug: innovatsii i kachestvo = Service Sector: Innovation and Quality*. 2012;(5):72-77. (In Russ.)
10. Dimitryuk L.A. Theoretical analysis of the concepts of competence and competence. *Akademiya professional'nogo obrazovaniya = Academy of Professional Education*. 2016;(12):59-64. (In Russ.)

11. Doronina O.S. Competencies as a management tool focused on practical activities in the organization. *Konsul'tant = Consultant*. 2010;(23):59-63. (In Russ.)
12. Drobot M.V. Business competence as an economic category. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo = Society: Politics, Economics, Law*. 2013;(1):111-115. (In Russ.)
13. Efremov V.S., Khanykov I.A. The key competence of an organization as an object of strategic analysis. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*. 2002;(2):8-33. (In Russ.)
14. Zimmnaya I.A., Mazaeva I.A., Lapteva M.D. Communicative competence, speech activity, verbal communication. Moscow: Aspect Press; 2020. 400 p. (In Russ.)
15. Kalinina N.Yu., Rodionova I.A. Key competencies of personnel as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise. *Nauchnyi vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo arkhitekturno-stroitel'nogo universiteta. Seriya: Upravlenie stroitel'stvom = Scientific Bulletin of the Voronezh State University of Architecture and Civil Engineering. Series: Construction Management*. 2014;(1):20-24. (In Russ.)
16. Katunina I.V. Managerial competencies in the context of organizational development: content and structure. *Kadrovik. Kadrovyi menedzhment = HR Officer. HR Management*. 2010;(3):5-13. (In Russ.)
17. Kibanov A.Ya., Mitrofanova E.A., Konovalova V.G., Chulanova O.L. The concept of a competence-based approach in personnel management. Moscow: INFRA-M; 2014. 156 p. (In Russ.)
18. Korolev O.G. Formation of competencies of managers of different levels for the innovative economy. *Iniitsiativy XXI veka = Initiatives of the XXI Century*. 2012;(2):40-48. (In Russ.)
19. Ksenofontova H.Z. Competencies of managerial personnel and the formation of competitive advantages of the enterprise. *Chelovek i trud = Man and Labor*. 2010;(7):63-65. (In Russ.)
20. Kudryavtseva E.I. Competencies and management: competencies in management, competencies of managers, management of competencies. Saint Petersburg: IPTs SZIU RANHiGS; 2012. 340 p. (In Russ.)
21. Nasonova T.V., Barkalov S.A., Kalinina N.Yu. Tasks of increasing the level of competence of the organization's personnel. *Ekonomika i menedzhment sistem upravleniya = Economics and Management of Management Systems*. 2017;(3.1):110-116. (In Russ.)
22. Sepiashvili D.S. Model of formation and development of the key competence of the enterprise. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Entrepreneurship*. 2006;(9):54-56. (In Russ.)
23. Tatur Yu.G., Medvedev V.E. Higher school teacher training: a competence-based approach. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. 2014;(11):46-56. (In Russ.)
24. Trufanov S.A. Formation and retention of key competencies of the organization in the system of competitor management. Rostov-on-Don: Prof-press; 2014. 232 p. (In Russ.)
25. Tyutyugina E.D., Alekseev M.Yu. Formation of competencies for successful activity in a dynamically changing world. *Biznes. Obshchestvo. Vlast' = Business. Society. Power*. 2021;(3):158-176. (In Russ.)
26. Chulanova O.L. Socio-economic content of the concepts of "competence" and "competence" // *Vestnik universiteta = Bulletin of the University*. 2013;(18):174-179. (In Russ.)
27. Khutorskoy A.V. Competence-based approach in teaching. Scientific and methodological manual. Moscow: Eidos; Izdatel'stvo Instituta obrazovaniya cheloveka; 2013. 73 p. (In Russ.)
28. Boyatsis R. Is a competent manager. The model of effective work: translated from English by Moscow: Gippo; 2008. 352 p. (In Russ.)
29. Mills R. Competencies: pocket reference: trans. from English. Moscow: Gippo; 2005. 128 p. (In Russ.)
30. Raven D. Competence in modern society: identification, development and implementation: translated from English by. Moscow: Kogito-Tsentr; 2002. 394 p. (In Russ.)
31. Spencer L.M., Spencer S.M. Competencies at work. Moscow: GIPPO; 2010. 384 p. (In Russ.)
32. Boam R., Sparrow P. (eds). *Designing and Achieving Competency*. Maidenhead: McGraw-Hill; 1992. P. 16-29.
33. Hamel G., Prahalad K.K. *Competing for the Future. Creation of tomorrow's markets*. Moscow: Olimp-Buznes; 2014. 288 p. (In Russ.)
34. Hamel G., Prahalad K., Thomas G., O'Neill D. *Strategic flexibility*. Saint Petersburg: Peter; 2005. 384 p. (In Russ.)

35. Berkutova T.A., Makhova A.V., Revenko N.F. The Concept of Forming Market Competencies of the Personnel of the Defense Industry Enterprises in the Conditions of Diversification. *Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta. Seriya «Ekonomika i upravlenie» = Bulletin of the PGTU. Series: Economics and Management*. 2023;(1):69-78. (In Russ.)

Информация об авторах / Information about the Authors

Беркутова Татьяна Алексеевна, доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник Центра обеспечения технологической независимости и реализации научно-технической политики в оборонно-промышленном комплексе, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», г. Москва, Российская Федерация, e-mail: tberkutova@yandex.ru, SPIN: 8234-1512, ORCID: 0000-0003-3357-7845

Tatiana A. Berkutova, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Chief Researcher at the Center for Ensuring Technical and Economic Independence and the Implementation of Scientific and Technical Policy in the Military-Industrial Complex, All-Russian Scientific Research Institute "Center", Moscow, Russian Federation, e-mail: tberkutova@yandex.ru, SPIN: 8234-1512, ORCID: 0000-0003-3357-7845

Благодатский Григорий Алексеевич, доктор технических наук, доцент, профессор кафедры информационных систем, Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, г. Ижевск, Российская Федерация, e-mail: blagodatsky@gmail.com, SPIN: 1173-2180, ORCID: 0000-0001-7942-1200

Grigory A. Blagodatsky, Doctor of Sciences (Engineering), Associate Professor, Professor at the Department of Information Systems, Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russian Federation, e-mail: blagodatsky@gmail.com, SPIN: 1173-2180, ORCID: 0000-0001-7942-1200

Титова Ольга Вячеславовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, г. Ижевск, Российская Федерация, e-mail: tov69@yandex.ru, SPIN: 2767-7667, ORCID: 0000-0001-9707-2411

Olga V. Titova, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management, Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russian Federation, e-mail: tov69@yandex.ru, SPIN 2767-7667, ORCID: 0000-0001-9707-2411