

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»

Институт Высшая школа экономики и менеджмента  
Кафедра Финансов, денежного обращения и кредита

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой ФДОК

Е. Г. Князева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**ФИНАНСОВЫЙ МЕХАНИЗМ ИНТЕГРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В ЭКОНОМИКУ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Научный руководитель:

Князева Елена Геннадьевна

д.э.н., профессор

Нормоконтролер:

Лачихина Анастасия Геннадьевна

старший преподаватель

Студент группы ЭМЗМ-362008

Ружников Евгений Евгеньевич

Екатеринбург

2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические аспекты финансового механизма интеграционных процессов оборонного комплекса России	7
1.1 Текущее состояние оборонно-промышленного комплекса России	7
1.2 Финансовые механизмы, присущие предприятиям оборонно-промышленного комплекса России при выходе на рынки гражданской продукции	17
1.3 Нормативно-законодательная база интеграции оборонно-промышленного комплекса в гражданскую сферу экономики РФ	23
2 Анализ финансовых показателей государственных корпораций «Ростех» и «Алмаз-Антей»	30
2.1 Финансовые показатели деятельности ГК РОСТЕХ	30
2.2 Финансовые показатели деятельности ГК Алмаз-Антей	39
3 Иностраный опыт создания финансового механизма интеграции оборонно-промышленного комплекса и его использования	48
3.1 Иностраный опыт конверсионной практики	48
3.2 Российский опыт конверсионной практики	69
3.3 Направления интеграции оборонно-промышленного комплекса в национальную экономику РФ	77
Заключение	104
Список использованной литературы	108

## ВВЕДЕНИЕ

На текущий момент интеграция предприятий оборонно-промышленный комплекса (ОПК) в экономику государства является одним из стратегических приоритетов Российской Федерации. Государственный оборонный заказ является основным источником финансирования оборонно-промышленного комплекса России, но поскольку в настоящее время он начинает сокращаться – то государство вынуждено искать другие пути развития ОПК. Основным путем является выход на рынки гражданской продукции. В связи с этим Президент России Владимир Путин поручил Правительству обеспечить увеличение доли высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения в общем объеме продукции, выпускаемой организациями оборонно-промышленного комплекса, к 2020 году – не менее чем до 17%, к 2025 году – не менее чем до 30%, к 2030 году – не менее чем до 50%.

Оборонно-промышленный комплекс за счет высокой концентрации научных, материальных и финансовых ресурсов оценивается, как перспективный локомотив экономики Российской Федерации. Развитие ОПК России является одним из основных потенциальных источников роста экономики России, так как в настоящее время именно гонка технологий определяет господствующую роль государств на мировой арене.

В условиях геополитической напряженности и обмена санкциями особенно важное значение придается финансовой устойчивости предприятий и интегрированных структур, так как невозможность вести совместную производственно-научную деятельность с иностранными компаниями приводит к тому, что российские предприятия вынуждены выделять дополнительные средства на развитие технологий, которые ранее могли быть приобретены за рубежом.

В этих условиях возрастает значение финансовых показателей, определяющих финансовую устойчивость предприятий ОПК. Финансовая

устойчивость свидетельствует о стабильном положении, когда превышение доходов над расходами сохраняется при свободном маневрировании денежными средствами, бесперебойном процессе производства и реализации продукции. Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и является главным компонентом общей устойчивости предприятия.

Актуальность темы исследования обусловлена потребностью объективной и полной оценки финансового состояния и устойчивости предприятия и всего ОПК для успешной интеграции в производственные процессы национальной экономики России.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка возможности интеграции предприятий ОПК в экономику Российской Федерации с учетом текущего состояния оборонно-промышленного комплекса, принимая во внимание международный и советский опыт конверсий, а также разработка механизма перенаправления финансовых, научных и человеческих ресурсов для увеличения выпуска продукции гражданского и двойного назначения с успешным внедрением ее на гражданские рынки.

Для достижения заявленной цели в работе для решения поставлены следующие задачи:

1. определить сущность, цели, задачи и функции современных подходов к интеграции предприятий в рыночную экономику, охарактеризовать их особенности, изучение нормативно-правовой базы;
2. проанализировать текущее состояние ОПК России, в частности финансовое состояние и структуру капитала ГК «Ростех» и концерна ВКО «Алмаз-Антей»;
3. оценить международный опыт интеграции оборонных предприятий и с его учетом сформировать инструменты диверсификации оборонной промышленности России.

Объектом исследования в магистерской диссертации являются оборонно-промышленный комплекс России, в частности ГК «Ростех» и концерн ВКО «Алмаз-Антей».

Предметом исследования выступают экономические отношения, возникающие в процессе интегрирования предприятий в экономику государства, а также препятствующие этому процессу условия.

В качестве методологического инструментария исследования использовались методы анализа финансовой отчётности предприятий (метод группировки, горизонтальный и вертикальный методы финансового анализа, а также метод анализа коэффициентов), совокупная оценка потенциала всей отрасли на примере отдельных предприятий (закон Парето).

Практическая значимость исследования заключается в проведении анализа финансового состояния и выявлении тенденций основных финансовых показателей ГК «Ростех» и концерн ВКО «Алмаз-Антей», изучении международного опыта конверсии на примере стран НАТО и КНР, а также разработке долгосрочно плана мероприятий, направленного на внедрение на гражданские рынки продукции гражданского и двойного назначения.

Научная новизна магистерской диссертации заключается в следующем:

1. Уточнены и дополнены определения диверсификации и интеграции и раскрыто их содержание на основе существующих подходов в отечественной финансовой науке;
2. Выявлено и обосновано негативное влияние нормативно-правовой базы на формирование цен на гражданскую продукцию в рамках оборонных предприятий;
3. Оценено влияние исторических предпосылок на структуры капитала предприятий ОПК и на их финансовое состояние, предложены методы их оптимизации с учетом международного опыта.

В качестве информационно-эмпирической базы исследования выступала научная и учебная литература по теории финансового анализа, статьи в военных

и финансовых изданиях, а также информация, полученная автором в период прохождения преддипломной практики.

Структура магистерской диссертации состоит из: введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении отражена актуальность проведенного исследования, цель и задачи, представлены предмет и объект, методологический инструментарий, эмпирическая база и практическая значимость.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты финансового механизма интеграционных процессов оборонного комплекса России: сущность, цели и задачи, основные методы и этапы интеграции.

Во второй главе представлена аналитическая часть работы, где проведен комплексный анализ финансового состояния и структуры капитала предприятий ГК «Ростех» и концерна ВКО «Алмаз-Антей».

В третьей главе исследован опыт интеграции иностранных государств, на базе которого построены актуальные финансовые механизмы интеграции в экономику России.

В заключении сформулированы выводы по проведенному исследованию.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО МЕХАНИЗМА ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ ОБОРОННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

## 1.1 ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

В настоящее время основу оборонно-промышленного комплекса (ОПК) составляют организации различных организационно-правовых форм и видов деятельности, включенные в Сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса [1], имеющие различную отраслевую и ведомственную принадлежность, расположенные в 66 субъектах Российской Федерации, значительная часть из них выступает в качестве градообразующих организаций или находится в регионах и городах с концентрированным (моноэкономическим) расположением организаций ОПК, а также в закрытых автономных территориальных образованиях. Главным условием эффективной деятельности оборонно-промышленного комплекса остается способность государства обеспечить своевременное, в полном объеме финансирование государственного оборонного заказа. В современных условиях от государства требуется не принятие срочных решений, как реакции на устранение последствий возникающих рисков и угроз, а тщательно продуманная стратегия выбора приоритетов в развитии ОПК [2]. Оборонные предприятия должны стать восприимчивыми к инновациям и высоким технологиям, одновременно стимулируя развитие отечественного научно-технического потенциала. Они должны функционировать в системе развитых кооперационных связей, в том числе в рамках международного сотрудничества со странами ближнего и дальнего зарубежья. Это должен быть экономически эффективный комплекс предприятий, способный удовлетворить потребности оборонной безопасности России [3].

ОПК должен стать саморегулируемым и максимально адаптируемым к современным условиям. Во многом это зависит от внедрения инновационных форм управления организациями ОПК, инновационных технологий и высокопроизводительных форм труда [4]. Одна из форм адаптации предприятий ОПК – интеграция с ОПК государств – участников СНГ, ОДКБ. При этом необходимо учитывать различия в темпе экономического развития разных стран и в их национальных законодательствах [5]. Несмотря на то, что за последние годы на модернизацию и развитие оборонно-промышленного комплекса из федерального бюджета были выделены большие средства, цели опережающего технологического перевооружения отрасли, повышения качества техники, поставляемой в Вооруженные Силы и на экспорт, роста производительности труда не были достигнуты. Данную проблему планируется решать в рамках реализации Федеральной целевой программы (ФЦП) «Развитие ОПК на период 2011-2020 годов».

В рамках ФЦП запланирована коренная модернизация около 1700 предприятий и холдингов страны. Планируется подготовить промышленность к массовому серийному выпуску перспективной техники и образцов ВВТ, боевые характеристики которых полностью отвечают требованиям Вооруженных Сил по качеству и цене. В федеральном бюджете на 2012-2014 годы были предусмотрены необходимые средства на техническое перевооружение предприятий ОПК. В общей сложности на три года Правительством РФ было заложено 440 млрд руб. Кроме того, создание прочного научно-технического задела для разработки инновационных технологий в ОПК является для России одним из ключевых приоритетов. Поэтому около 20% от общего объема финансирования предусмотрено на проведение НИОКР. Среди других важнейших направлений – модернизация ракетно-космической, авиационной, судостроительной промышленности, производства систем связи и управления, а также создание электронной компонентной базы, без чего создать современное оружие невозможно. Государство поддержит предприятия, которые привлекают средства и инвестиции для обновления производства. Начиная с 2015 года,



планируется субсидировать уплату процентов по кредитам, которые получены в российских банках, включая «Внешэкономбанк», для реализации проектов в рамках программы развития оборонно-промышленного комплекса. В целях повышения конкурентоспособности организаций ОПК, в том числе и на мировом рынке, осуществляется его структурная реформа. К началу 2011 года практически завершено организационное реформирование ОПК. Создано более 50 интегрированных структур, которые концентрируют основной научно-промышленный потенциал ОПК и выпускают около 60 % продукции ОПК. Наибольшая концентрация производства – в интегрированных структурах авиационной, судостроительной и радиоэлектронной промышленности. Формирование интегрированных структур и в целом институциональные преобразования в оборонно-промышленном комплексе были обусловлены существованием неэффективной структуры комплекса, основанной на многократном дублировании производства и НИОКР, неформальности вертикальных связей, что приводило к росту издержек производственного цикла, низком уровне горизонтальных связей, необходимых для конкуренции на мировых рынках.

Отечественный оборонно-промышленный комплекс во времена СССР был одним из наиболее мощных и эффективно действующих в мире. Его отличительной чертой от военнопромышленных комплексов других развитых стран мира была широкая кооперация различных самостоятельных предприятий и учреждений, деятельность которых в условиях плановой экономики достаточно успешно координировалась и управлялась как с использованием экономических методов, так и с использованием так называемого «административного ресурса». Это создавало возможность подчинять локальные интересы предприятий и организаций, занятых разработкой сложных систем вооружений (например, авиационных, ракетно-космических, противовоздушных и противоракетных, ядерного оружия) достижению поставленных государством целей. Отметим, что в других странах основными разработчиками и производителями сложных систем вооружений являются

крупнейшие многоотраслевые корпорации, которые включают в свой состав предприятия, способные обеспечить единый производственно-технологический цикл создания образцов новой техники). С переходом к рыночной экономике «административный ресурс» был утрачен. Также в процессе приватизации были разрушены существовавшие в ОПК научно-производственные и производственные объединения, ориентированные на разработку и производство определенных систем вооружений, и отечественный оборонно-промышленный комплекс (в том числе государственные предприятия) из комплекса превратился в совокупность предприятий, деятельность которых достаточно сложно координировать (особенно в условиях недостаточного финансирования) с целью сохранения и совершенствования оборонного потенциала страны. В этих условиях осознанной задачей для руководства страны стало создание интегрированных структур в оборонно-промышленном комплексе. К настоящему времени в ряде отраслей уже осуществлен переход к созданию мощных научно-производственных комплексов, объединяющих существенную часть потенциала организаций целых отраслей (подотраслей). Среди них: Концерн ПВО «Алмаз-Антей», Объединенная авиастроительная корпорация, Объединенная судостроительная корпорация. С целью повышения эффективности деятельности и снижения издержек к настоящему моменту разработаны и реализуются программы реструктуризации и оптимизации производственных мощностей и других основных фондов организаций ОПК. Также организована работа по подготовке и выполнению программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий, включающих освоение новых технологий и продуктов и создание эффективной системы управления бизнес-процессами. Осуществление корпоративных программ интегрированных структур в тесной увязке с долгосрочными государственными программами должно позволить реализовать имеющиеся у организаций ОПК конкурентные преимущества. К 2020 году должен быть сформирован новый конкурентоспособный облик ОПК,

включающий около 40 крупных научно-производственных компаний, способных к саморазвитию, профессиональному и эффективному управлению активами, обеспечивающих выполнение государственной программы вооружения и осуществляющих активное позиционирование на рынках высокотехнологичной продукции и услуг (рисунок 1). Создание интегрированных структур в оборонно-промышленном комплексе осуществляется на основе соответствующих методических рекомендаций. Так, в целях обеспечения единства подходов к созданию интегрированных структур в рамках реализации мероприятий федеральной целевой программы «Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002-2006 годы)» приказом Министерства промышленности и энергетики РФ от 18 августа 2004 г. № 70 были утверждены Методические рекомендации по созданию интегрированных структур в оборонно-промышленном комплексе. А в целях обеспечения единства подходов к созданию интегрированных структур и своевременного выполнения мероприятий, обеспечивающих реализацию федеральной целевой программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса на 2007-2010 годы и на период до 2015 года», а также планов-графиков создания интегрированных структур, приказом Министерства промышленности и энергетики РФ от 11 октября 2007 г. № 426 были утверждены Методические рекомендации по созданию интегрированных структур в оборонно-промышленном комплексе (далее – Методические рекомендации), одобренные решением Военно-промышленной комиссии при Правительстве Российской Федерации от 19 июня 2007 года [6].

Методические рекомендации были разработаны в целях обеспечения единого подхода федеральных органов исполнительной власти к созданию с участием государства интегрированных структур – объединений юридических лиц, ведущих совместную деятельность, в которых одно лицо имеет возможность определять решения, принимаемые остальными лицами, либо объединений, состоящих из одного юридического лица и его филиалов. Юридическое лицо, определяющее решения в указанных объединениях,

называется головной организацией. Методические рекомендации определяют основные положения по созданию интегрированных структур в оборонно-промышленном комплексе, связанные с выбором организационной схемы создания интегрированной структуры, разработкой проектов нормативных актов Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации о создании интегрированной структуры с соответствующими обоснованиями в соответствии с планом-графиком создания интегрированных структур в ОПК на соответствующий период, утверждаемым Военно-промышленной комиссией при Правительстве Российской Федерации. Основными условиями при создании интегрированных структур в ОПК являются: – экономическая целесообразность интеграции при наличии устойчивых кооперационных связей с организациями-исполнителями; – обеспечение потребности Вооруженных Сил Российской Федерации, других войск, воинских формирований и органов в современных ВВСТ отечественного производства; – развитие (сохранение) экспортного потенциала, позволяющего поддерживать финансово-экономическую устойчивость интегрированных организаций ОПК, реализацию социально-экономических задач Российской Федерации; – обеспечение выпуска конкурентоспособной продукции. Таким образом, в целом можно констатировать, что создание интегрированных структур в ОПК является в настоящее время приоритетным направлением совершенствования архитектуры управления оборонной отраслью в условиях оптимизации структуры, функций и численности федеральных органов исполнительной власти. Это позволяет в рамках интегрированных структур реализовать эффективное управление потенциалом включенных в их состав оборонных предприятий с целью гарантированного обеспечения потребностей национальной обороны в современных средствах вооруженной борьбы, повышения эффективности использования бюджетных средств, инновационного развития оборонных отраслей, повышения их конкурентоспособности на внешних рынках оружия. Вместе с тем, необходимо обратить внимание на ряд проблемных вопросов,

препятствующих повышению эффективности функционирования интегрированных структур в ОПК. К их числу относятся:

1. Отсутствие необходимой и достаточной нормативно правовой базы. Действующие нормативные правовые акты не содержат понятий интегрированной структуры или холдинга, не учитывают особенности организационно-правовой природы и социально-экономических функций современных интегрированных структур и потому не регламентируют особенности их создания и деятельности. Многие из этих актов устарели. Принципиальным и необходимым решением для создания правовой основы реформы ОПК РФ должно стать принятие специального закона об интегрированных структурах. В нем следует раскрыть понятие интегрированной структуры, ее состав, структуру, процедуру ее создания, условия и порядок государственной регистрации, формы участия в ней государства, правовой статус и функции головной компании ИС, порядок ликвидации ИС.
2. Чрезмерно сложный порядок создания ИС. Упрощение разрешительной процедуры согласования проектов учреждения новых ИС может быть связано с передачей основных функций по их созданию Минпромторгу России.
3. Излишнее ограничение антимонопольным законодательством деятельности ИС в ОПК. Антимонопольное законодательство России существенно затрудняет возможность создания и управления ИС в ОПК. Необходимо сгладить противоречие между принципом обеспечения конкуренции и необходимостью реструктуризации оборонной промышленности (для повышения ее конкурентоспособности, управляемости со стороны государства, решения проблем национальной безопасности и т.д.). В Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» необходимо включить норму о приобретении интегрированной структурой пакетов акций (или иных активов) предприятий на основании решения Правительства Российской Федерации без получения согласия антимонопольного органа на совершение сделки.

4. Проблема получения головной компанией ИС лицензий на осуществление деятельности в области вооружения и военной техники. Положение о лицензировании разработки, производства, испытания, установки, монтажа, технического обслуживания, ремонта, утилизации и реализации вооружения и военной техники, утвержденное Постановлением Правительства РФ от 13 июня 2012 г. № 581, содержит требование к лицензируемой организации по «наличию условий для хранения документации, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, изделий (образцов) вооружения и военной техники в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации в области технического регулирования». Очевидно, что ни одна интегрированная компания не может получить лицензию по действующему положению, поскольку владеет не основными фондами предприятий, а лишь их акциями и потому не может быть обеспечена необходимыми помещениями и оборудованием. Следовательно, указанные положения необходимо уточнить, предусмотрев право головной компании ИС на получение лицензии в упрощенном порядке при предъявлении доказательств наличия у нее эффективного пакета акций предприятия, уже имеющего такую лицензию.

5. Концентрация заказов в ИС значительно затруднена. Концентрация заказов в ИС необходима для снижения издержек, рационализации управления, оздоровления внутриотраслевой конкуренции и повышения конкурентоспособности отечественной промышленности на внешних рынках. Однако для реализации этого требования необходимо установить порядок формирования и исполнения оборонного заказа, согласно которому в качестве головных исполнителей будут указываться только ИС в лице своих головных компаний, а не непосредственные предприятия-исполнители.

6. Отсутствие специальных полномочий у военного представителя в головной компании ИС. Должен быть откорректирован порядок назначения головных военных представительств при ИС и определены их функции. Поскольку головная компания ИС сосредоточивает все основные операции по поставкам продукции военного назначения, произведенной предприятиями ИС,

представляется целесообразным наделить военного представителя при головной компании («головного военного представителя») дополнительными полномочиями по контролю за поставками конечной продукции государственному заказчику, головному исполнителю ГОЗ или на экспорт, независимо от конкретного производителя этой продукции в рамках ИС.

7. Неопределенность ответственности государственных органов за срыв финансирования государственного оборонного заказа. Для построения эффективной системы «заказчик – исполнитель» государственного оборонного заказа необходимо определить ответственность государства (ведомства, являющегося заказчиком) за его исполнение в части бюджетного финансирования, в противном случае головной исполнитель ставится в неравное с другими исполнителями положение.

8. Недостаточная государственная поддержка ИС. В условиях, когда иностранные производители используют разнообразные средства стимулирования спроса на их продукцию на российских и международных рынках, России требуется широкий спектр форм государственного кредитования покупателей и производителей оборонной техники. В отношении внутренних покупателей оно может осуществляться в форме связанного бюджетного кредита; целевого инвестиционного налогового кредита покупателю; кредита, предоставляемого кредитной организацией за счет денежных средств, полученных путем учета (переучета) векселя покупателя продукции в Банке России. В части экспортных поставок необходимыми мерами являются государственное страхование поставок, бюджетное кредитование контрактов, использование лизинговых схем и т.п. В целом необходимо принятие специального закона «О государственной поддержке оборонно-промышленного комплекса» или отдельных законодательных актов по отраслям.

9. Льготный налоговый режим отдельных участников ИС на ее головную компанию как представителя ИС в целом. В частности, поскольку одной из основных функций головной компании является представление предприятий ИС во внешнеторговых отношениях, на нее следует распространить действие подп.

1 п. 1 ст. 162 НК РФ об освобождении от НДС на авансовые платежи в счет экспорта товаров, длительность производственного цикла которых превышает шесть месяцев.

10. Повторное налогообложение. Повторное удержание налога на прибыль делает невозможным централизацию средств для решения корпоративных задач. Поэтому целесообразно внести поправки в Налоговый кодекс для освобождения от повторного налогообложения корпоративных фондов развития, формируемых за счет отчислений от прибыли, остающейся в распоряжении предприятий корпорации после уплаты налогов и хранящейся на спецсчетах управляющих компаний.

11. Запрет головной компании управлять акциями участников ИС. Согласно действующему законодательству доверительное управление ценными бумагами за определенными исключениями относится к исключительной деятельности профессиональных участников рынка ценных бумаг. Однако это ограничение нецелесообразно в отношении головных компаний ИС, поскольку такая деятельность заведомо не может быть для них основной. Поэтому следует освободить их от необходимости быть профессиональным участником рынка ценных бумаг. Таким образом, проблема создания качественного нормативно-правового поля для интегрированных структур ОПК – это актуальная, сложная, но решаемая задача, требующая принятия единого специального закона и соответствующего пакета поправок к отраслевому законодательству. Это будет способствовать последовательному развитию ОПК в рамках существующей системы принципов оборонного строительства России.



## 1.2 ФИНАНСОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ, ПРИСУЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ ПРИ ВЫХОДЕ НА РЫНКИ ГРАЖДАНСКОЙ ПРОДУКЦИИ

Для того, чтобы описать указанную проблему в теоретическом разделе магистерской диссертации будет рассмотрено текущее состояние оборонно-промышленного комплекса России, финансовые механизмы и методы с помощью которых он осуществляет свою деятельность, а также будет изучена законодательно-нормативная база, которая определяет текущий вектор развития оборонной промышленности Российской Федерации.

Оборонно-промышленный комплекс России является серьезным источником пополнения бюджета Российской Федерации, поскольку его продукция востребована на международном рынке, а также удовлетворяет все требования российской армии. Поэтому для военно-политического руководства России крайне важно, чтобы экономические и технические возможности Оборонно-промышленного комплекса были на высоком уровне. Президент РФ Владимир Владимирович Путин обозначил стратегические приоритеты Российской Федерации, а именно модернизацию армии, удвоение ВВП, и рост всей экономики страны в целом.

Одним из главных инструментов реализации данной стратегии является оборонно-промышленный комплекс. Для выполнения поставленных задач оборонно-промышленный комплекс должен постоянно развиваться, в чем и требуется поддержка государства. Главная задача оборонно-промышленного комплекса – создание современных систем вооружения, которые будут не только находиться на одном уровне с продукцией других ведущих мировых держав, но и будут опережать их по ряду показателей, и для этих целей необходимо выделять средства, которые позволят создать высокотехнологичную материально-техническую базу. Данная база должна использоваться для развития направлений, обладающих наибольшим потенциалом. В настоящее

время оборонно-промышленный комплекс состоит из организации различных организационных форм и направленностей. Данные организации внесены в Сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса [1], они имеют различную отраслевую и ведомственную принадлежность. Предприятия оборонно-промышленного комплекса расположены более чем в 60 регионах страны, основная их часть является градообразующими предприятиями или же находятся в регионах и городах с высокой концентрацией оборонных предприятий. Государственный оборонный заказ является основным источником финансирования оборонно-промышленного комплекса России, но поскольку в настоящее время он начинает сокращаться – то государство вынуждено искать другие пути получения прибыли для предприятий. В связи с этим президент России Владимир Путин поручил правительству обеспечить увеличение доли высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения в общем объеме продукции, выпускаемой организациями оборонно-промышленного комплекса, к 2020 году – не менее чем до 17%, к 2025 году – не менее чем до 30%, к 2030 году – не менее чем до 50% [2]. Данное поручение направлено на то, чтобы простимулировать предприятия выпускать продукцию, которая будет востребована и конкурентоспособна на гражданских рынках.

При рыночном механизме все его элементы тесно связаны: предложение, спрос, цена. Перераспределение финансовых средств и трудовых ресурсов по разным сферам зависит от цены и спроса. При этом у рыночного механизма, есть только ему присущие положительные качества:

1. эффективное размещение ресурсов при их дефиците;
2. оптимальное использование научных достижений;
3. хозяйствующий субъект сам выбирает направление деятельности;
4. возможно предоставлять товары и услуги чье качество соответствует запросам потребителя.

Государство же несет ответственность за другие факторы: инфляция, безработица, грамотное распределение невозполнимых ресурсов, и многие

другие. Но основная зона ответственности – безопасность страны и её населения. В настоящее время Российская Федерация находится в условиях смешанной экономики, и на её территории действуют рыночные отношения, в связи с этим оборонно-промышленный комплекс вынужден подстраиваться под существующие условия.

Российская Федерация не имеет опыта работы в рыночных условиях, в отношении оборонно-промышленного комплекса совершались серьезные ошибки: непродуманная и неподготовленная приватизация оборонных предприятий, резкое сокращение гособоронзаказа, потеря квалифицированных кадров, и др. В настоящее время специалистами нашего государства изучается опыт диверсификации государств, где военная промышленность успешно функционирует в условиях рынка.

С момента развала советского союза в оборонно-промышленном комплексе произошли серьезные негативные изменения, только в последнее десятилетие государство подошло к тому, что необходимо создание ряда мер, направленных на поддержание и развитие оборонно-промышленного комплекса. Были вложены значительные инвестиции в оборонно-промышленный комплекс, что позволило оснастить предприятия новыми технологическими и технологическими мощностями, которые позволили Российской Федерации вернуться на роль одного из лидирующих экспортеров вооружений в мире.

В то же время сохранился ряд проблем, связанных с ценообразованием на военную продукцию. Поскольку большие объемы гособоронзаказа сохранятся до конца текущей государственной программы вооружений (ГПВ-2020) на которую выделено до 20,7 трлн рублей – то на момент окончания программы существует опасность повторения событий 90-ых годов для оборонных предприятий, когда в связи с падением госзаказа произошел резкий себестоимость единицы продукции [3]. Существуют и другие проблемы. Очень часто Представители Минобороны (МО) не согласны с ценами на комплектующие для изделий, и утверждают, что они завышены. При этом корректно не учитывается количество необходимых материалов и

комплектующих. Очень часто встречаются ситуации, когда заказчик закладывает в себестоимость изделия неверную заработную плату, которая ниже реальной, что ведет к тому, что предприятие будет за счет своих средств корректировать данные ошибки, что и приводит к тому, что цену приходится поднимать. Важно в расчетах цен на военную продукцию выделять расходы в отдельную категорию, а не рассчитывать, как средние сложившиеся по предприятию [4]. Срывы сроков оплаты со стороны Министерства Обороны так же приводит к повышению цен. Возникают ситуации, при которых предприятия получают положенные денежные средства в III-IV кварталах. Всё это приводит к тому, что для выполнения условий контракта предприятиям необходимо брать кредиты, выплата процентов по которым впоследствии негативно отразится на цене изделий. Всё это приводит к тому, что Министерство Обороны не соглашается с подобным повышением цен, так как считает, что цена изделия не может превышать оговоренную в контракте.

Позиция Министерства Обороны состоит в том, что оно готово закупать только лучшее у любого поставщика по минимально возможной цене. Данная позиция полностью отражает современные рыночные условия, но следует учитывать, что военно-промышленный комплекс далек от функционирования в условиях рыночной экономики и Министерство Обороны на данный момент является единственным покупателем для основной массы предприятий, так как экспортом занимается ограниченное число предприятий. В условиях нестабильности современной мировой экономики развитие предприятия с единственным родом деятельности является крайне рискованным. При отсутствии гособоронзаказа серьезная часть современных оборонных предприятий будет вынуждена закрыться. Такая ситуация является опасной для обороноспособности страны. Понимание этого способствовало выработке стратегии диверсификации оборонно-промышленного комплекса России.

Еще один важный вопрос – мобмощности, которые остаются на предприятиях оборонно-промышленного комплекса. Государственным бюджетом не предусматривается содержание мобилизационных мощностей, а

предприятиям приходится нести эти затраты, даже в условиях нехватки средств. Содержание мобмощностей серьезно увеличивает накладные расходы предприятий, в отдельных ситуациях до 900-1000 % [5].

Содержание мобильных мощностей очень серьезно повышает затраты предприятий. На данный момент не существует ни одной методики расчета затрат на содержание мобмощностей. Нормативы мобмощностей являются устаревшими и были созданы еще в 1940-х годах. В то время еще не было видов вооружений способных поразить предприятие за короткий срок, в связи с этим в настоящее время возникает вопрос необходимости мобмощностей в настоящее время. Необходимость содержания мобильных мощностей приводит к тому, что предприятия вынуждены тратить средства на закупку дорогостоящего оборудования, которое необходимо обслуживать, при том, что оно будет простаивать.

Вхождение Российской Федерации в рыночную экономику отразилось на военно-промышленном комплексе, между предприятиями начала появляться конкуренция. Особенно это отразилось на поставщиках комплектующих и смежных организациях не зависимо от их принадлежности к госкорпорациям. Seriously возрос спрос на высокоэффективные и высококвалифицированные кадры на всех уровнях. Данная ситуация ведет к тому, что предприятия теперь вынуждены развиваться разносторонне, не сосредотачиваясь на выпуске одного типа продукции.

В целях контроля текущей ситуации в оборонно-промышленном комплексе указом президента № 627 от 10 сентября 2014 года Военно-промышленная комиссия Российской Федерации стала подчиняться лично президенту [6]. Военно-промышленная комиссия является главным государственным органом, курирующим оборонную промышленность. Комиссией ВПК разрабатываются поручения и мероприятия, направленные на развитие оборонно-промышленного комплекса, а также принимаются решения по главным оборонным программам и проектам.

Благодаря усилиям военно-промышленной комиссии уделяется внимание всем направлениям развития ОПК. Особо можно отметить успехи в области экспорта вооружений. В 2017 году Россия экспортировала вооружений на 15,3 млрд долларов, а уже в 2018 году на 16 млрд долларов, при этом сумма заключенных контрактов за 2018 год составила 19 млрд долларов, что является рекордным показателем за последние годы.

ВПК играет важную роль в условиях почти полного отсутствия конкуренции в оборонно-промышленном комплексе. Основная масса предприятий ОПК является госсобственностью, что негативно сказывается на развитии конкуренции. Одним из немногих проявлений конкуренции можно обозначить борьбу за госзаказ и конкуренцию на экспортных рынках.

Серьезным стимулом для развития конкуренции является загрузка предприятий заказами на гражданскую продукцию или продукцию двойного назначения. При грамотном подходе и стимуляции наш оборонный комплекс может не только создать конкуренцию на внутреннем рынке, но также и на мировом, что показали своим примером Концерн Калашников и Объединенная Авиастроительная Корпорация.

Особенностью российской военной промышленности в области контроля качества является постоянное наблюдение со стороны представителей Министерства Обороны. Специалисты Министерства Обороны являются уникальными специалистами, которые досконально изучили технику и возможности её боевого применения, а также приобрели специфический опыт во время изучения производственных процессов. Военные представители контролируют весь процесс производства военной продукции, начиная от закупки комплектующих и отслеживания производственных этапов до приема готовых изделий. Этим объясняется высокое качество готовых изделий, за что их ценят во всем мире. И подобную производственную культуру необходимо переносить из сектора военного производства в гражданский.

В качестве примера можно привести завод Калашникова, специализирующийся на изготовлении автоматов, цена одной единицы

продукции выше, чем у других аналогов, но заказчик готов переплатить за то, чтобы получить гарантированное качество.

### 1.3 НОРМАТИВНО-ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА ИНТЕГРАЦИИ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В ГРАЖДАНСКУЮ СФЕРУ ЭКОНОМИКИ РФ

Проект Федеральной целевой программы (ФЦП) по развитию ОПК России на 2011-2020 гг. был внесен в Правительство РФ 15.02.2012 г. По заявленному сроку действия этой программы понятно, что она должна была быть не проектом, а утвержденной программой, по крайней мере, во 2-м полугодии 2010 г. Несвоевременная подготовка этого важного программного документа вызывает удивление, поскольку он устаревает уже на стадии проекта. Такая заторможенность в подготовке ФЦП не может не сказаться негативно на ее исполнении. Пример такой есть – срок исполнения Государственной программы вооружения на 2007-2015 гг. (ГПВ-2015) называют проваленной, как и первые две, вместо нее принята ГПВ-2020, четвертая по счету.

На пресс-конференции о позиции России относительно развития отечественной военной промышленности, которую провел вице-премьер Д. Рогозин в российской миссии при штаб-квартире Североатлантического союза, им было заявлено: «Но еще раз хочу сказать, что период закупки образцов оружия за рубежом для России заканчивается или закончился. Сотрудничество – да. А просто покупать, когда есть собственное производство, это не поймут наши люди, не поймут наши рабочие, которые таким образом лишаются своих рабочих мест. Поэтому лучше поправить дела у себя на родине, а не бегать искать ширпотреб, в том числе военный, за рубежом» [7]. Эту позицию бывшего вице-преьера активно поддерживают представители ОПК и не только. Глава

Удмуртии Александр Волков заявил, что «закупать иностранное оружие – это постыдный пример для России» [8].

По мнению Д. Рогозина, российскому ОПК уже сегодня необходимо работать над тем, что потребуется завтра. Для этого в России планируется создание подобной американской DARPA организации, направление деятельности которой и будет связано с военными технологиями будущего [9]. Российский ОПК нуждается в инвестициях для проведения НИОКР, оснащении производства современным оборудованием, нужны деньги на оборотные средства и др. Но пока попытки привлечения иностранных инвесторов в основном являются безуспешными. Холдинг «Вертолеты России» попытался продать 30% акций на Лондонской бирже за 500 млн долларов, чтобы частично покрыть долг и направить средства на другие первоочередные нужды. Но акции этой крупнейшей российской компании оказались никому не нужны. И эта не первая российская компания, пытавшаяся продать свои акции на международном рынке ценных бумаг и потерпевшая фиаско в 2011 г. Главная причина неудач – закрытость российского ОПК, плохая осведомленность потенциальных инвесторов о положении дел компании, ее перспективах [10].

Для привлечения средств в ОПК страны необходима большая работа специалистов, так как во всем мире это прибыльный бизнес. Кроме того, инвесторов не могут удовлетворять методы ценообразования, существующие на продукцию военного назначения, принимаемые ограничения по рентабельности, порядок продажи вооружения для МО России. Есть и мнение, что реструктуризация нынешнего ОПК страны неосуществима, так как он создавался и в другой стране, и в других условиях, при плановой экономике: «Все связи, которые были, субподрядчики, поставщики компонентов, все это рассыпалось все эти годы, и теперь надо создавать ОПК заново, на новых принципах, на новых условиях» [10].

По мнению заместителя министра обороны М. Мокрецова: «Сегодня запасы боеприпасов в арсеналах излишни и производство новых боеприпасов – это неэффективное расходование бюджетных средств» [11], которое было



высказано на общероссийском совещании 15.07.2011 г. на тему «Финансовое обеспечение укрепления обороноспособности и повышения безопасности государства и граждан». Что боеприпасов в избытке, хорошо знают жители населенных пунктов, близко от которых взрывают лишние боеприпасы, принося этим большие неудобства людям (сильный грохот, вылетают стекла, осыпается штукатурка и т.д.). Здесь тоже не просматриваются рыночные механизмы, поскольку есть давно освоенные технологии по цивилизованной утилизации снарядов и получению от этого дохода. Такой работой могли быть загружены заводы по производству боеприпасов, простаивающие в настоящее время. Слабо работают рыночные механизмы управления экономикой как крупных интегрированных, так средних и мелких оборонных предприятий.

Развитие конкурентной среды в ОПК позволит предприятиям выпускать современную и перспективную технику, за счет которой и должно в течение ближайших 10 лет произойти перевооружение армии и флота страны. Такую задачу поставил еще будучи премьер-министром РФ Владимир Путин на совещании о приоритетных направлениях государственной программы вооружений на 2011–2020 гг. [12]. Теперь, чтобы успешно конкурировать, нужно иметь не только передовые технологии, современное оборудование, квалифицированный персонал, хорошее качество выпускаемой продукции, но и проводить расширенный маркетинг по поставщикам, потребителям, инвесторам. Необходимы эффективные взаимоотношения со всеми структурами, касающимися деятельности предприятия ОПК (банки, СМИ, конкуренты и т.д.), чтобы при каких-то изменениях во внешней среде, для которой характерна неопределенность, так как информация бывает недостаточной и не всегда точной, принимать быстрые адекватные решения, приспособив производство к новым реалиям.

В условиях рынка «требования к управлению высокотехнологичным промышленным предприятием ОПК условно можно выразить так: знать – мочь – хотеть – успеть. Достаточно отсутствия одного элемента и система рушится» [13]. В своей программной статье еще будучи премьер-министром В. Путин

писал: «Проводя госзакупки, нужно стимулировать конкуренции. Причем разумно поощрять соперничество за лучшее качество. Прежде всего на уровне идей, на стадии исследований. Однако на этапе создания готовой продукции приоритет должен отдаваться проекту-победителю, чтобы не дублировать системы вооружений» [14].

Для стимулирования и привлечения бизнеса в оборонную промышленность необходимо: определить наиболее важные направления для страны, в которых Россия имеет преимущества, конкурентоспособна, способна влиять на мировое технологическое развитие; на государственном уровне обеспечить разработку долгосрочных технологических программ развития, которые будут востребованы через 15-20 лет; создать необходимые условия для конкуренции в ОПК; сформировать систему госзаказа для подготовки специалистов для ОПК; создать условия участия российских предприятий в международном разделении труда по выпуску высокотехнологичной продукции; разработать меры налогового стимулирования инновационной деятельности [15].

Положение на мировых рынках промышленного и энергетического направления сложилось таким образом, что здесь могут выдержать конкурентную борьбу только крупные объединения. Для того чтобы Россия в этом секторе внешнего рынка могла быть конкурентоспособной, и были созданы крупные компании [16].

Менеджмент конкурентоспособности продукции утверждает, что конкурентоспособной крупной компании легче найти свою нишу на мировом рынке и закрепиться на нем, обеспечивая себе финансовую устойчивость и прибыль.

Уровень конкурентоспособности объединения ОПК зависит в основном от нескольких составляющих. К первой отнесем внутренние компетенции, основанные на опыте работы в данной области, включающие в себя: наличие особых технологий для создания продукта, пользующего высоким спросом; высококвалифицированный персонал, умеющий организовать производство по

созданию востребованного продукта; современные управленческие технологии, обеспечивающие сбыт, планирование бизнеса.

Ко второй составляющей, также зависящей от времени и опыта работы в данном бизнесе, относятся внешние компетенции: тесная взаимосвязь с поставщиками и покупателями, поддержка вышестоящих государственных учреждений, умелое управление финансовыми потоками. И самой важной составляющей высокого уровня конкурентоспособности предприятия ОПК являются динамические способности, т.е. умение быстро перестраиваться с учетом требований рынка. Для этого надо хорошо знать рынок, для которого работает объединение, и уметь прогнозировать его изменения; иметь необходимую техническую и технологическую оснащенность для производства требуемого вооружения; сохранять финансовую устойчивость при отсутствии госзаказа; сохранять режим секретности.

Для того чтобы успешно руководить современным крупным объединением ОПК, надо четко понимать, к чему необходимо стремиться в дальнейшем развитии данной компании, какие задачи нужно решить в связи с этим. Все параметры намеченной цели должны быть понятны и увязаны с потребностями всех участников этой бизнес-структуры. Причиной неэффективной управленческой составляющей большинства предприятий ОПК, находящихся в государственной собственности, является не только низкая квалификация государственных чиновников, пытающихся управлять ОПК. Дело в том, что государство в этой ситуации действует и в роли собственника, и в роли заказчика, и в роли инвестора. Естественно, начинается столкновение целей, которые с трудом нивелируются, поскольку общую цель в этом случае сформулировать невозможно, так как это связано с уступками, затрагивающими интересы какой-то из сторон.

Для того чтобы обеспечить себе высокий уровень конкурентоспособности в обозримом будущем, компании ОПК должны иметь высококвалифицированных специалистов маркетинга, востребованные разработки научно-исследовательских работ в оборонной промышленности,

оснащенность высокотехнологичным оборудованием. Существующие структуры по научно-исследовательским работам не имеют хорошо отлаженных связей с производством и между собой, бывают заняты исследованиями по одной и той же тематике, не используя продуктивно кадровый научный потенциал и финансовые ресурсы, которые и так выделяются меньше необходимых сумм. Такое положение не способствует созданию высоких конкурентных преимуществ выпускаемым военным изделиям, снижает возможности компаний ОПК в опережающих технологиях военного назначения, а конечном счете ведет к потере рынков сбыта.

В настоящее время на этом рынке усиливается конкуренция на послепродажное техническое обслуживание военной техники. А поскольку государственному агентству по экспорту важны только большие заказы, то такой «мелочью», как дополнительные поставки запасных частей, дополнительные услуги по улучшению качества проданной техники, ремонтные работы и т.п., оно не занимается, что способствует выдавливанию предприятий, производящих продукцию на экспорт, с этих рынков. Для предприятий ОПК такая работа по сервисному обслуживанию очень важна и в части загрузки, и в том, что прямая связь с покупателем помогает правильнее сориентироваться на рынке, изучать требования потребителя, его желания. В результате отечественный ОПК лишается рынков сбыта военной продукции, снижаются конкурентные качества российского вооружения. Главное, чтобы реформирование ОПК прошло не формально, путем искусственного укрупнения, а при взвешенном, вдумчивом создании крупных структур, с учетом эффективности их в перспективе [17].

Для успешного внедрения инновационных технологий в ОПК не обойтись без совершенствования производства, без привлечения в военную промышленность необходимых научно-технических и управленческих кадров, без маркетингового изучения спроса на инновационный продукт, без взаимосвязи оборонного и гражданского направлений промышленности. На уровне государства необходимы законодательные меры, гарантирующие правовую защиту инвесторов. Экспортируя оружие, порой в ущерб внутренним

потребностям, Россия заняла после США второе место на мировом рынке. Возможность для ОПК участвовать в международном сотрудничестве, повышение зарплаты в этой отрасли вселяют надежду, что через 10-15 лет в ОПК будут и квалифицированные кадры, и передовые технологии, и он станет локомотивом для всей промышленности [18].

Предприятия ОПК пока не подготовлены для работы в рыночной экономике, этому надо учиться, развитие идет вперед и надо осваивать законы рынка, его принципы, чтобы успешно функционировать в нем. Федеральная целевая программа по развитию ОПК России на 2011-2020 гг. предусматривает выделение 3 трлн рублей на развитие ОПК и закупки вооружения. Такие огромные средства в ОПК не видели уже 20 лет. Но инфраструктура ОПК, топ-менеджеры ОПК, чиновники Минобороны и Министерства промышленности и торговли пока не готовы освоить эти средства качественно и в срок, для этого необходимо активно внедрять рыночные механизмы во все сферы экономики ОПК и особенно важно, чтобы управленческие решения соответствовали рыночным механизмам.

## 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ РОСТЕХ И АЛМАЗ-АНТЕЙ

### 2.1 ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГК РОСТЕХ

Анализ финансовых показателей любой организации состоит из нескольких этапов. В частности, важное значение имеет индекс финансовой устойчивости некоммерческой организации, который показывает оценку ее финансового положения, насколько она зависит от внешних источников финансирования.

Организация имеет высокую устойчивость, характеризующуюся способностью полного погашения краткосрочных обязательств в течение 1 дня; объемом собственных средств, многократно превышающих объем заемных средств; объемом собственных средств, достаточных для обеспечения текущих затрат и формирования запасов.

Финансовое положение организации устойчиво. Компания сможет в полной мере и в срок рассчитаться по своим обязательствам.

Индекс финансовой устойчивости носит справочный характер и не служит рекомендацией для принятия коммерческих и управленческих решений.

Далее проведена оценка кредитоспособности показывает потенциальные возможности предприятия для получения кредита. У компании 2 класс кредитоспособности, то есть, достаточно средств для погашения всех краткосрочных обязательств при условии продажи дебиторской задолженности и запасов. Компания получает умеренную прибыль от продаж. Собственные средства превышают заемные. Компания может погасить более 20% своих краткосрочных обязательств за 1 день, а при условии продажи дебиторской задолженности – все или почти все краткосрочные обязательства.

Кредитование заемщика требует взвешенного подхода. Класс кредитоспособности, рассчитанный на основе финансовой отчетности предприятия, НЕ является единственным критерием при принятии решения о кредитовании – проводится также качественный анализ документации, предоставленной заемщиком, его кредитной истории и т.д.

Класс кредитоспособности и сумма кредита носят справочный характер и не служат рекомендацией для принятия коммерческих и управленческих решений.



Рисунок 1 – Динамика арбитражных дел

Таблица 1 – Характеристика арбитражных дел с участием организацией

Участие	Всего	За последний год
Истец	102 дела на сумму 69,1 млрд руб.	0 дел на сумму 0 руб.
Ответчик	46 дел на сумму 616 млн руб.	7 дел на сумму 64 млн руб.
Третье лицо	334 дела на сумму 22,3 млрд руб.	4 дела на сумму 38 млн руб.
Иное лицо	117 дел на сумму 2,83 млрд руб.	0 дел на сумму 0 руб.

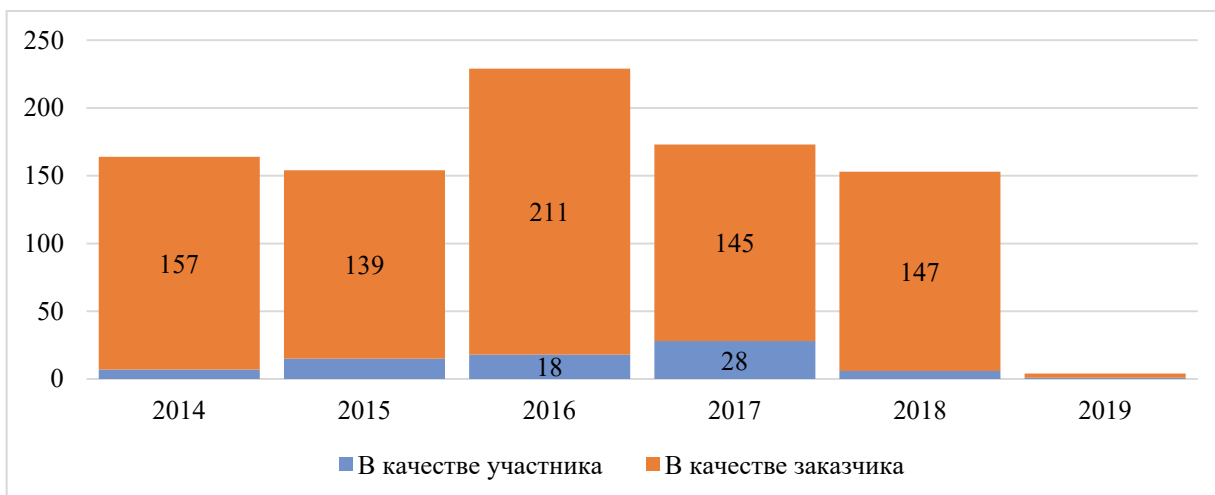


Рисунок 2 – Государственные закупки

Таблица 2 – Динамика государственных закупок

Государственные закупки	Всего	За последний год
В качестве заказчика	802 лота на сумму 65,2 млрд руб.	148 лотов на сумму 1,44 млрд руб.
В качестве участника	75 лотов на сумму 1,27 млрд руб.	7 лотов на сумму 1,00 млрд руб.

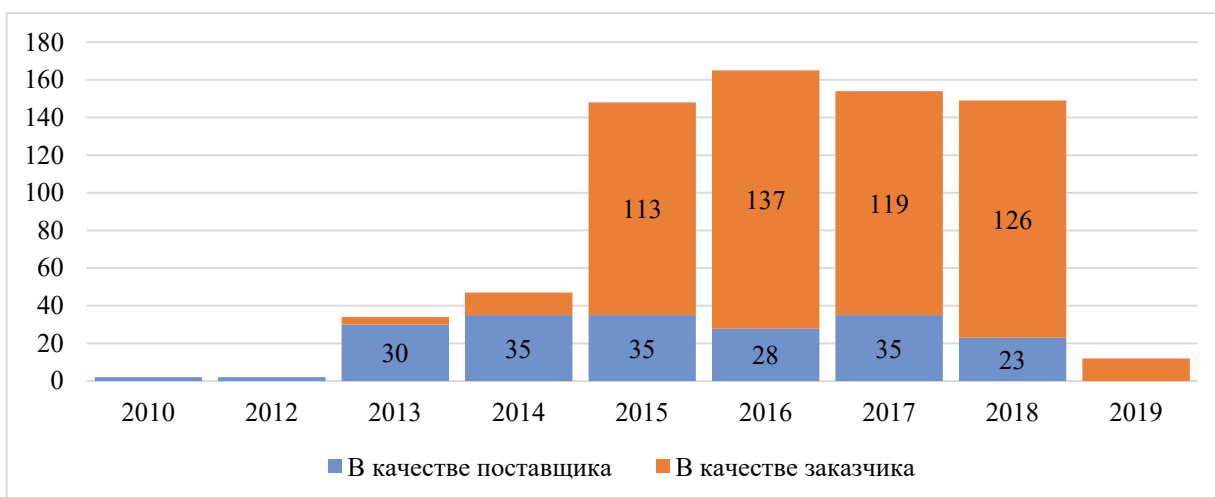


Рисунок 3 – Государственные контракты



Таблица 3 – Государственные контракты

Государственные контракты	Всего	За последний год
В качестве заказчика	523 контракта на сумму 31,6 млрд руб.	127 контрактов на сумму 2,69 млрд руб.
В качестве поставщика	190 контрактов на сумму 32,3 млрд руб.	20 контрактов на сумму 1,60 млрд руб.

Таблица 4 – Лицензии

Лицензии	Всего	За последний год
Действующие	7 лицензий	2 лицензии
Неисправленные	2 нарушения	0 нарушений

Таблица 5 – Патенты

Патенты	Всего	За последний год
Изобретения	1 патент	0 патентов

Рисунки 2-4 показывают динамику ключевых параметров, характеризующих результаты деятельности организации.

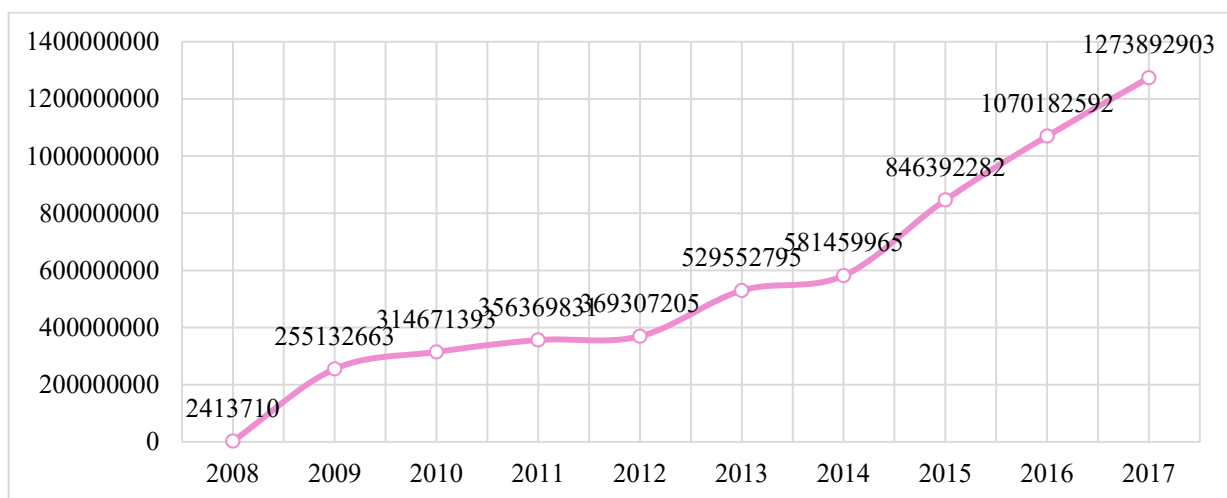


Рисунок 4 – Динамика баланса организации, тыс. руб.

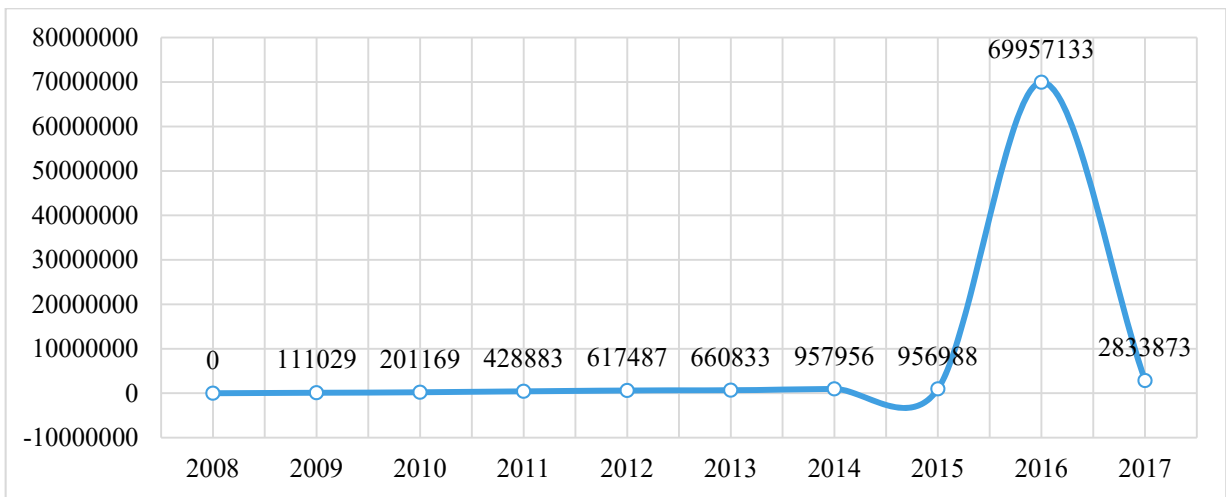


Рисунок 5 – Динамика выручки, тыс руб.

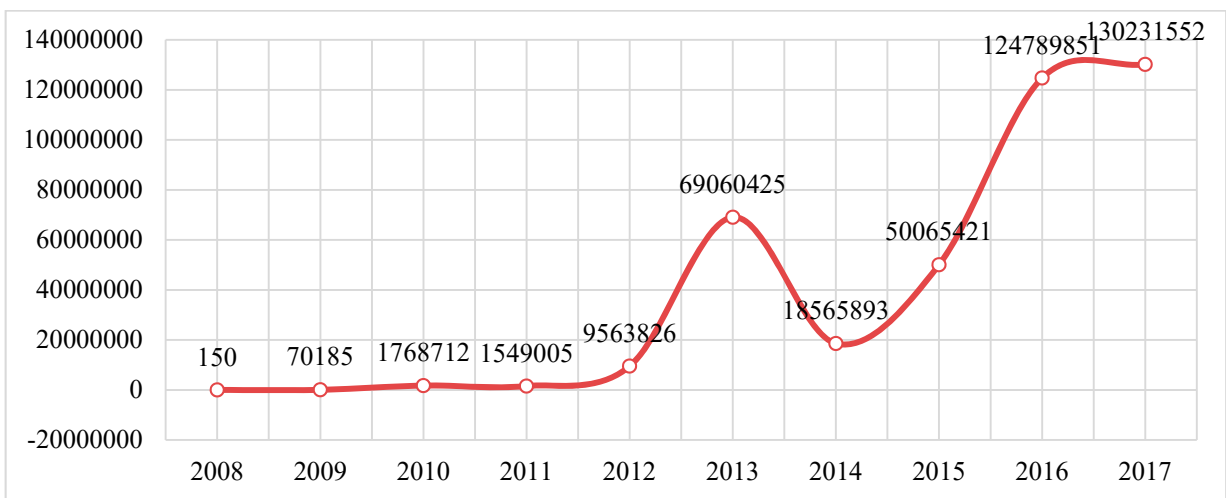


Рисунок 6 – Динамика чистой прибыли, тыс руб.

Ликвидность – это легкость реализации, продажи, превращения материальных или иных ценностей в денежные средства для покрытия текущих финансовых обязательств, а также показатель способности компании вовремя выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства. Под ликвидностью подразумевается способность активов к быстрой и легкой мобилизации, т.е. превращаться в деньги быстро и легко, сохраняя фиксированной свою номинальную стоимость.

Результаты анализа ликвидности предприятия, который позволяет оценить возможности для предприятия покрыть все его финансовые обязательства, представлен в таблице 6 и на рисунке 7.

Таблица 6 – Динамика коэффициентов ликвидности

Показатели / значения	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18
Коэффициент абсолютной ликвидности	2.07	25.60 (+23.53)	23.64 (-1.96)	21.87 (-1.77)	27.26 (+5.39)
Коэффициент срочной ликвидности	5.33	44.98 (+39.65)	53.47 (+8.49)	47.85 (-5.62)	55.06 (+7.21)
Коэффициент текущей ликвидности	5.76	46.34 (+40.58)	56.20 (+9.86)	49.72 (-6.48)	56.70 (+6.98)

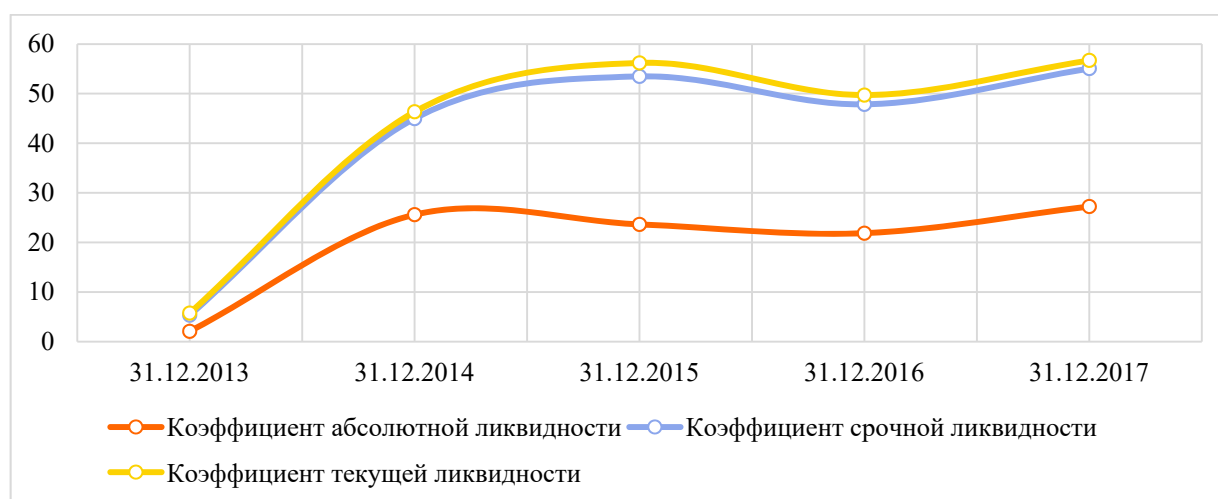


Рисунок 7 – Динамика коэффициентов ликвидности

Как следует из таблицы и рисунка, у организации для погашения своих краткосрочных обязательств по состоянию на начало 2018 года достаточно денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, достаточно наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов, недостаточно оборотных средств.

Анализ финансовой устойчивости связан с общей структурой финансов и зависимостью предприятия от кредиторов и инвесторов. Финансовая устойчивость определяется соотношением собственных и заемных средств организации в составе источников средств.

Таблица 7 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатели / значения	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18
Коэффициент финансовой независимости	0.96	0.97 (+0.01)	0.98 (+0.01)	0.99 (+0.01)	0.99 (+0.00)
Коэффициент финансовой зависимости	0.04	0.03 (-0.01)	0.02 (-0.01)	0.01 (-0.01)	0.01 (+0.00)
Коэффициент финансового риска	0.04	0.03 (-0.01)	0.02 (-0.01)	0.01 (-0.01)	0.01 (+0.00)

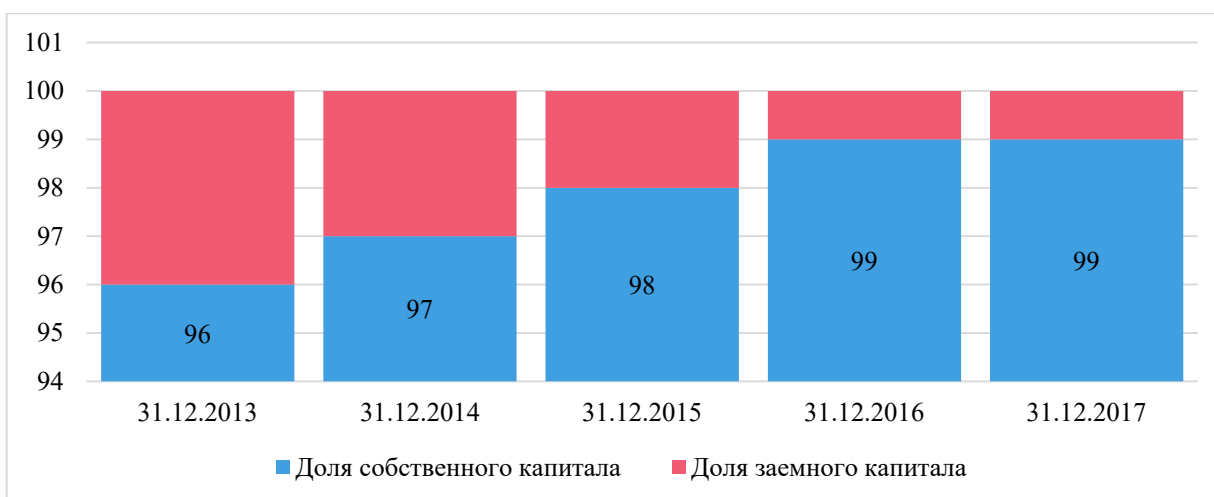


Рисунок 8 – Структура собственного и заемного капитала

Организация по состоянию на 01.01.2018 не зависит от внешних кредиторов.

Доля заемного капитала в совокупных источниках финансирования деятельности на 01.01.2018 составляет 1%.

На каждый рубль собственных средств, вложенных в активы, на 01.01.2018 приходится 1 копейка заемных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для текущей деятельности и финансовой устойчивости. Рекомендуемое значение 0.1, оптимальное значение 0.5 и выше.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в динамике показан в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами

Показатель / значение	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0.83	0.93	0.92	0.97	0.98

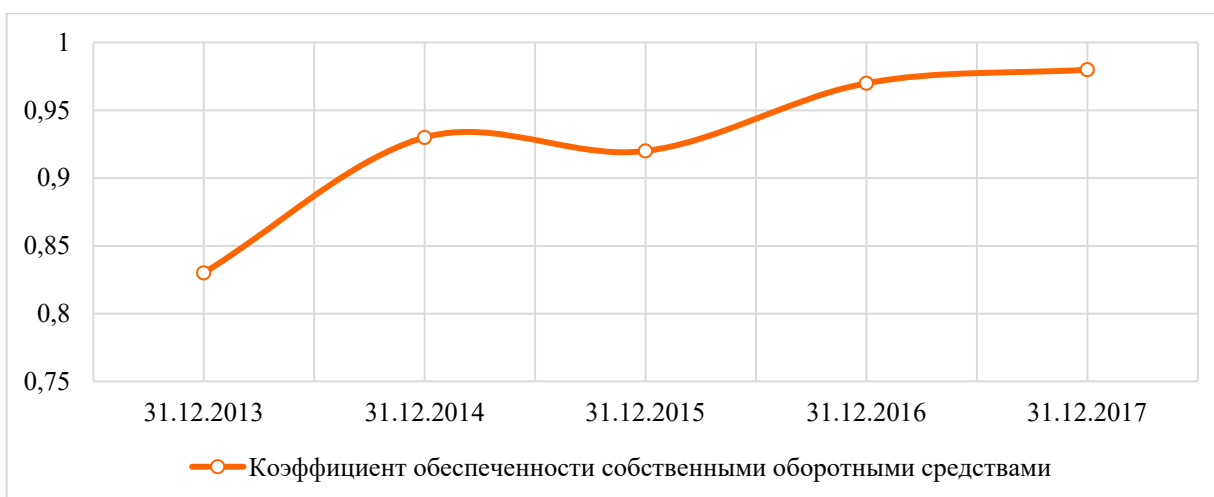


Рисунок 9 – Динамика коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами

Как видно из таблицы и рисунка, по состоянию на 01.01.2018 у организации достаточно собственных оборотных средств, необходимых для текущей деятельности и финансовой устойчивости.

Анализ коэффициента платежеспособности проведен традиционно. Степень (коэффициент) платежеспособности по текущим обязательствам характеризует ситуацию с текущей платежеспособностью организации, объемами ее краткосрочных заемных средств и сроками возможного погашения текущей задолженности организации перед ее кредиторами. Рекомендуемое значение менее 3 месяцев.

В таблице 13 представлены результаты анализа коэффициента платежеспособности.

Таблица 13 – Динамика коэффициента платежеспособности

Показатель / значение	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.12.16	На 01.01.17	На 01.01.19
Коэффициент платежеспособности	372.73	58.83	46.08	1.37	29.04



Рисунок 10 – Динамика коэффициента платежеспособности

Таким образом, организация по состоянию на 01.01.2018 может погасить кредиторскую задолженность за счет полученной выручки. Степень платежеспособности по текущим обязательствам не соответствует рекомендуемому значению, превышая его.

На заключительном этапе исследования важно провести анализ динамики чистых активов.

Чистые активы – это реальная стоимость имеющегося у организации имущества, ежегодно определяемая за вычетом его долгов.

Результаты анализа динамики чистых активов (ЧА) представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика чистых активов

Показатель / значение	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18
Чистые активы, х 1 000 руб	509026590	565411752	829895218	1059918453	1266395798

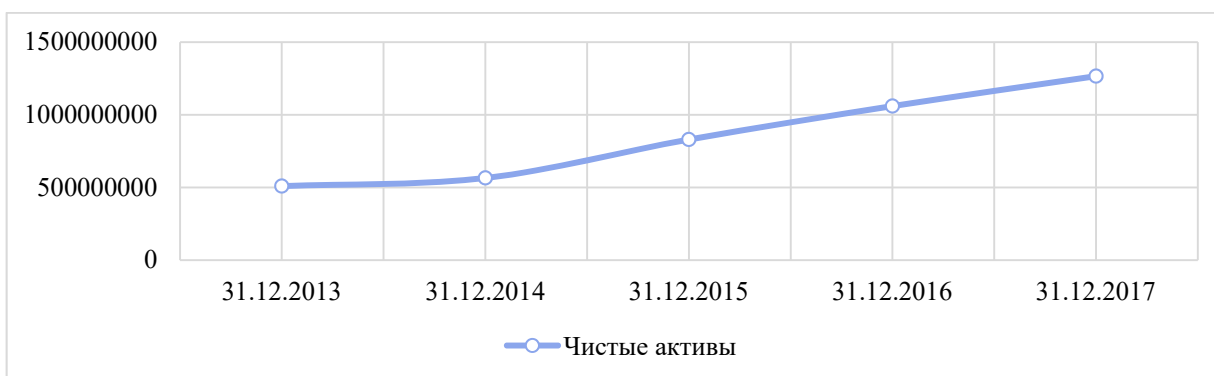


Рисунок 11 – Динамика чистых активов

Результаты проведенного анализа в целом, позволяют заключить, что организация работает эффективно. Возможно распределение прибыли между участниками или увеличение уставного капитала.

Далее проведен анализ рентабельности на основе коэффициентов. Рентабельность – это показатель эффективности использования материальных, трудовых, денежных и иных ресурсов.

Таблица 15 – Динамика показателей рентабельности

Показатели / значение	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18
Рентабельность продаж	54.67	27.19 (-27.48)	15.95 (-11.24)	99.03 (+83.08)	4.82 (-94.21)
Рентабельность капитала	13.57	3.28 (-10.29)	6.03 (+2.75)	11.77 (+5.74)	10.28 (-1.49)
Рентабельность активов	13.04	3.19 (-9.85)	5.92 (+2.73)	11.66 (+5.74)	10.22 (-1.44)

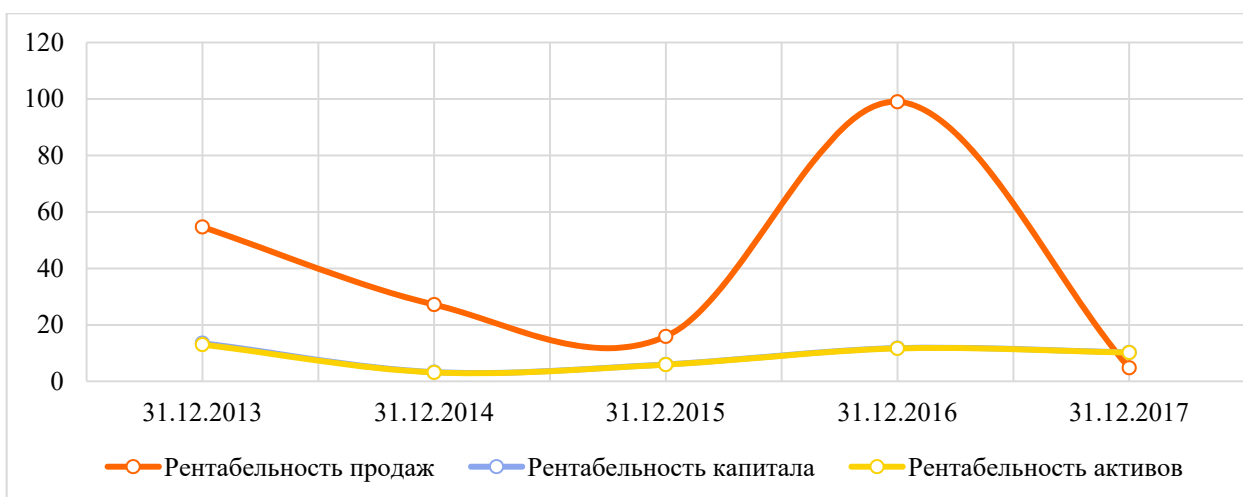


Рисунок 12 – Динамика показателей рентабельности организации

## 2.2 ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГК АЛМАЗ-АНТЕЙ

На следующем этапе исследования проведен всесторонний анализ финансовых показателей государственной корпорации Антей.



Рисунок 13 – Динамика арбитражных дел

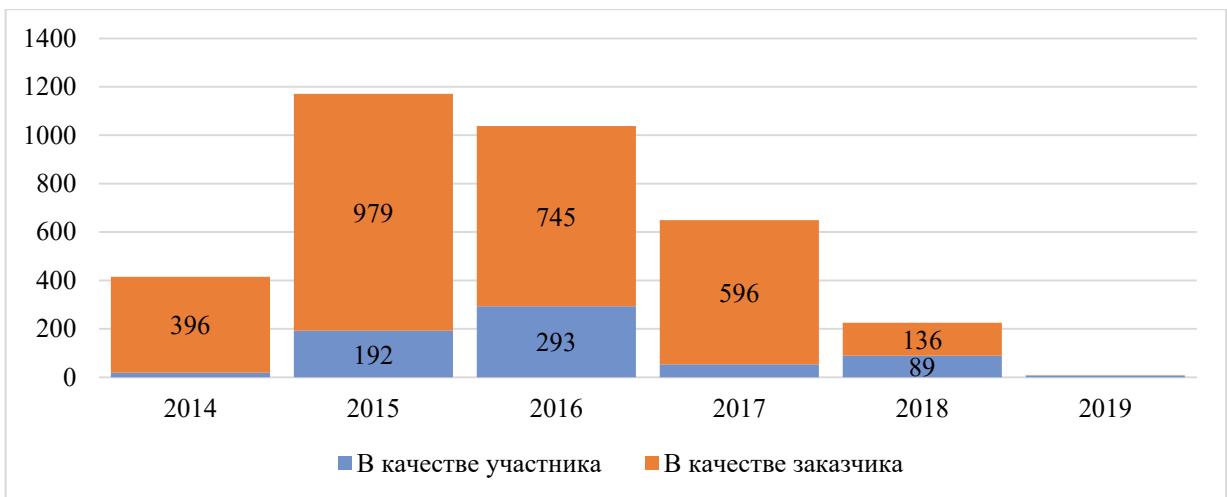


Рисунок 14 – Динамика государственных закупок

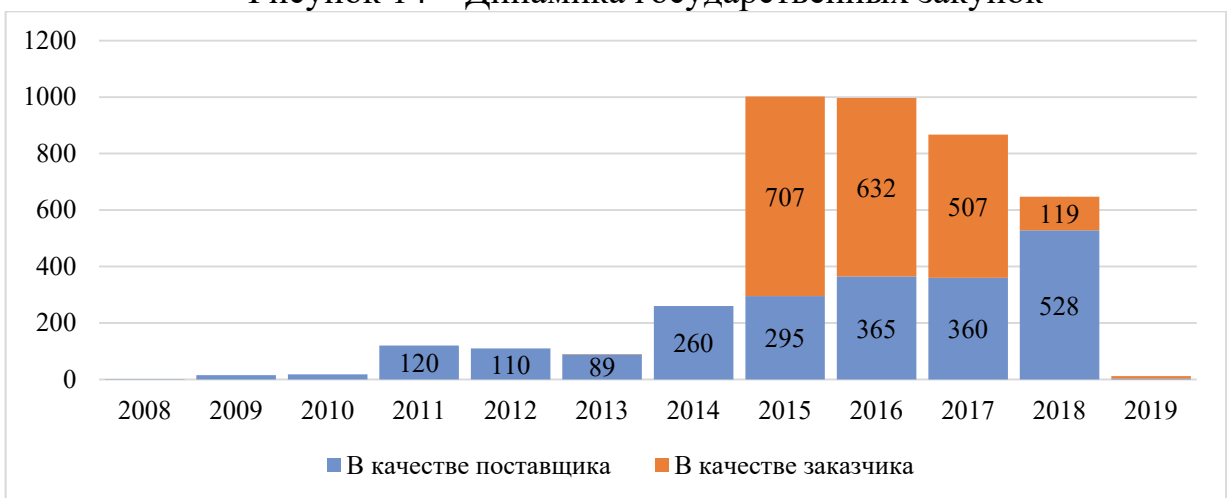


Рисунок 15 – Динамика государственных контрактов



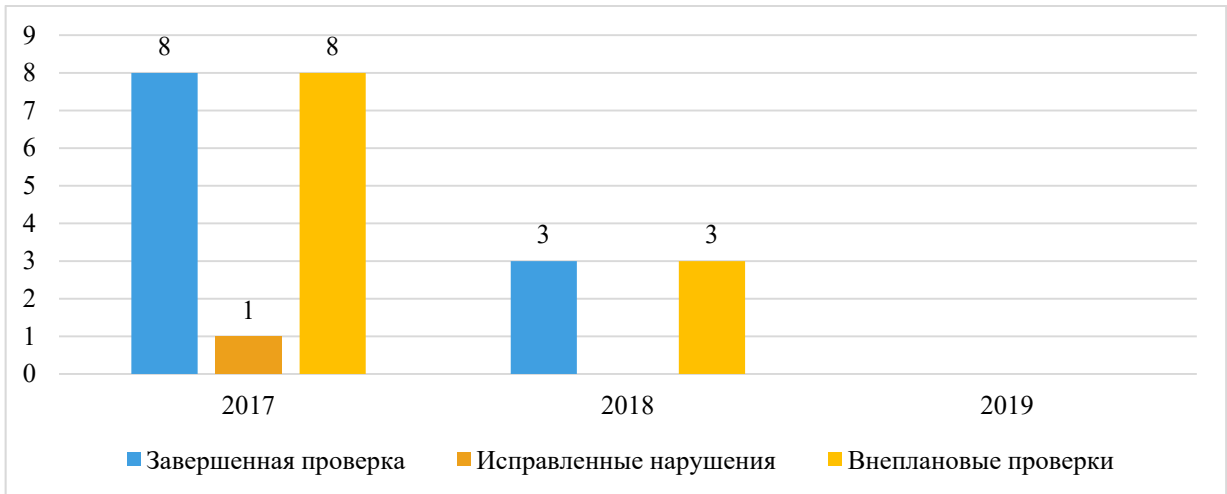


Рисунок 16 – Динамика проведенных проверок

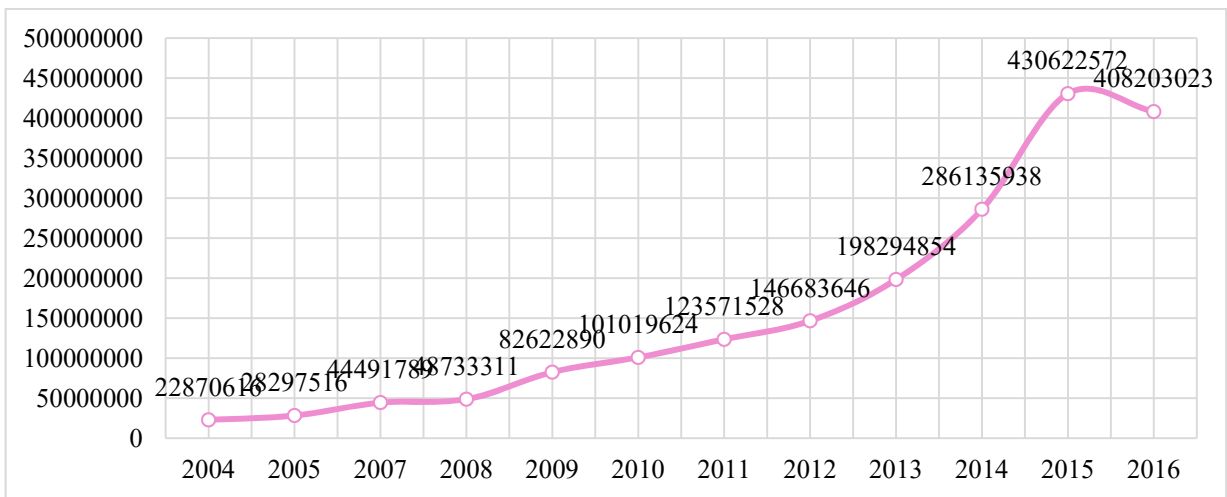


Рисунок 17 – Динамика баланса компании, тыс рублей

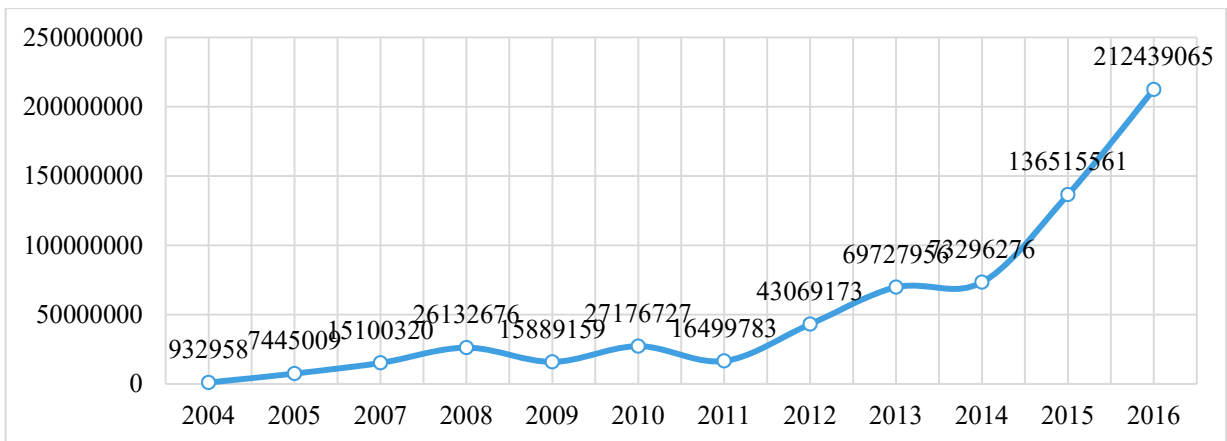


Рисунок 18 – Динамика выручки, тыс. рублей

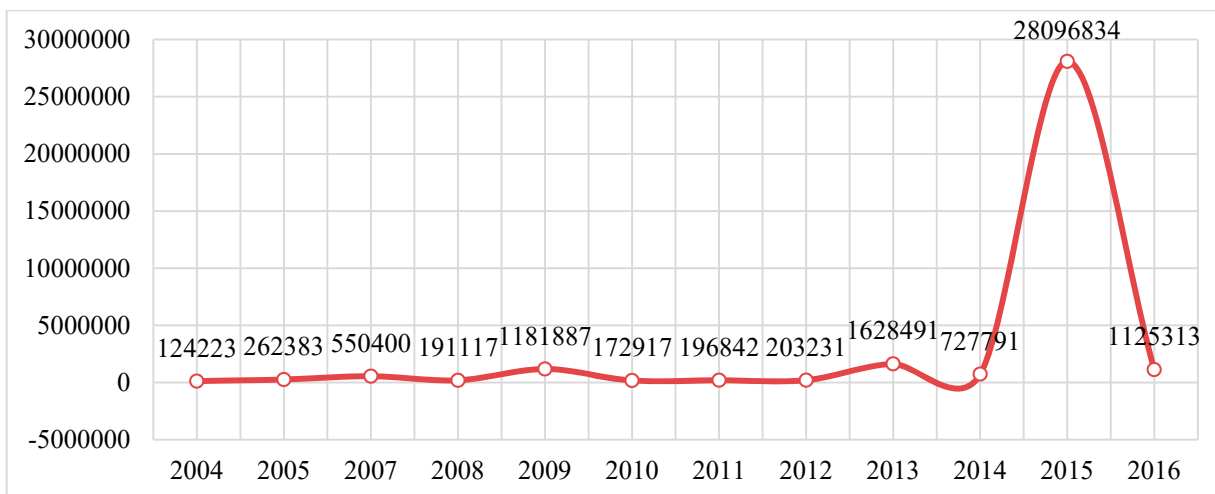


Рисунок 19 – Динамика чистой прибыли, тыс рублей

Анализ коэффициентов ликвидности позволяет оценить, легкость реализации, продажи, превращения материальных или иных ценностей в денежные средства для покрытия текущих финансовых обязательств, а также показатель способности компании вовремя выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства. Под ликвидностью подразумевается способность активов к быстрой и легкой мобилизации, т.е. превращаться в деньги быстро и легко, сохраняя фиксированной свою номинальную стоимость.

Анализ ликвидности предприятия – это анализ возможности для предприятия покрыть все его финансовые обязательства.

Таблица 16 – Динамика показателей ликвидности

Показатели / значения	На 01.01.13	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17
Коэффициент абсолютной ликвидности	0.23	0.26 (+0.03)	0.14 (-0.12)	0.09 (-0.05)	0.24 (+0.15)
Коэффициент срочной ликвидности	1.14	1.18 (+0.04)	0.99 (-0.19)	1.03 (+0.04)	1.10 (+0.07)
Коэффициент текущей ликвидности	1.51	1.46 (-0.05)	1.42 (-0.04)	1.32 (-0.10)	1.24 (-0.08)

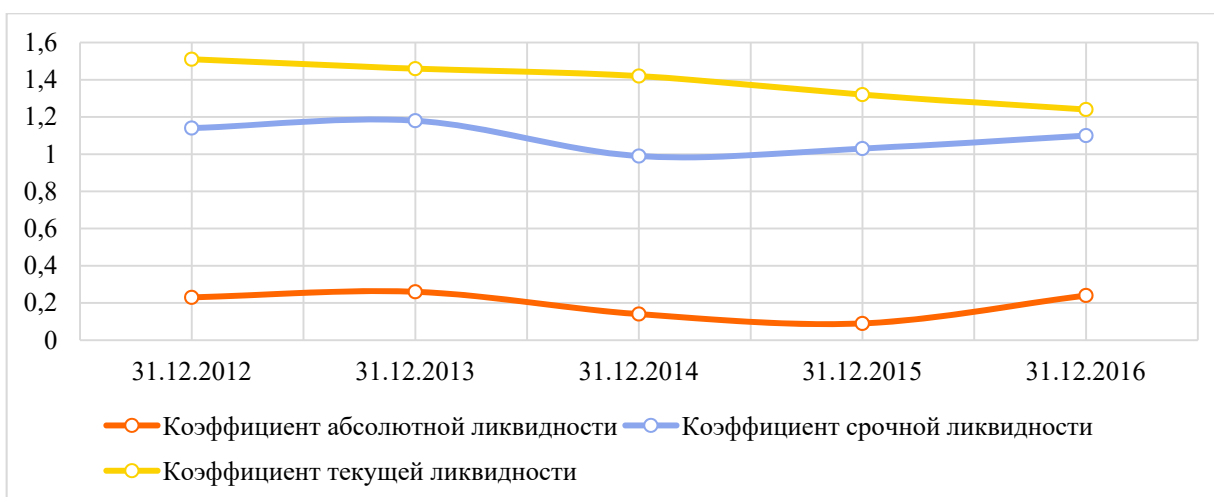


Рисунок 20 – Динамика коэффициентов ликвидности

Как следует из результатов анализа, у организации для погашения своих краткосрочных обязательств по состоянию на 01.01.2017 достаточно денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, достаточно наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов, достаточно оборотных средств.

Анализ финансовой устойчивости связан с общей структурой финансов и зависимостью предприятия от кредиторов и инвесторов. Финансовая устойчивость определяется соотношением собственных и заемных средств организации в составе источников средств.

Таблица 17 – Динамика коэффициентов финансовой независимости и риска

Показатели / значения	На 01.01.13	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17
Коэффициент финансовой независимости	0.49	0.40 (-0.09)	0.28 (-0.12)	0.27 (-0.01)	0.31 (+0.04)
Коэффициент финансовой зависимости	0.51	0.60 (+0.09)	0.72 (+0.12)	0.73 (+0.01)	0.69 (-0.04)
Коэффициент финансового риска	1.06	1.52 (+0.46)	2.60 (+1.08)	2.72 (+0.12)	2.19 (-0.53)

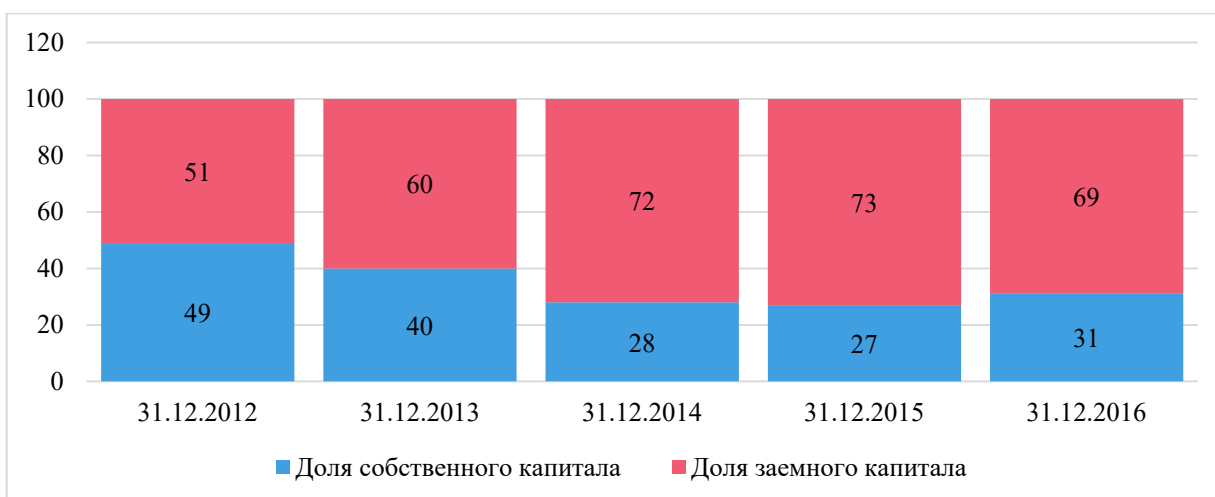


Рисунок 21 – Структура собственного и заемного капитала

Как следует из результатов анализа, организация по состоянию на 01.01.2017 в незначительной степени зависит от внешних кредиторов.

Доля заемного капитала в совокупных источниках финансирования деятельности на 01.01.2017 года составляет 69%.

На каждый рубль собственных средств, вложенных в активы, на 01.01.2017 приходится 2 рубля 19 коп. заемных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для текущей деятельности и финансовой устойчивости. Рекомендуемое значение 0.1, оптимальное значение 0.5 и выше.

Результаты анализа коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Динамика коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами

Показатель / значение	На 01.01.13	На 01.01.14	На 01.01.14	На 01.01.16	На 01.01.17
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0.17	0.12	0.00	-0.01	-0.06

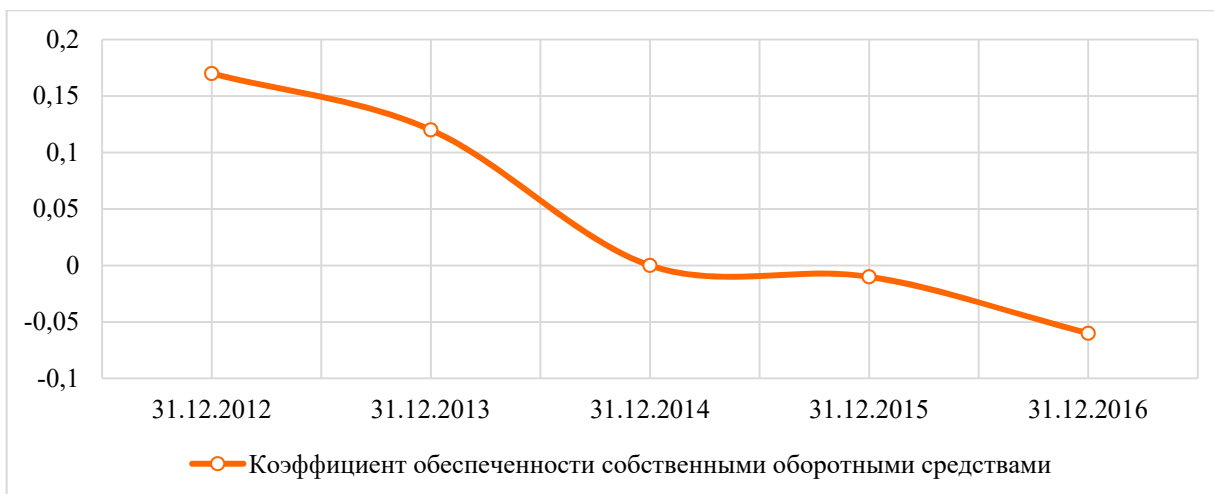


Рисунок 22 – Динамика коэффициента обеспеченности собственными средствами

По состоянию на 01.01.2017 года у организации недостаточно собственных оборотных средств, необходимых для текущей деятельности и финансовой устойчивости.

Анализ степени (коэффициента) платежеспособности по текущим обязательствам характеризует ситуацию с текущей платежеспособностью организации, объемами ее краткосрочных заемных средств и сроками возможного погашения текущей задолженности организации перед ее кредиторами. Рекомендуемое значение менее 3 месяцев.

Таблица 19 – Динамика коэффициента платежеспособности

Показатель / значение	На 01.01.13	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17
Коэффициент платежеспособности	16.84	16.13	23.86	20.77	12.05

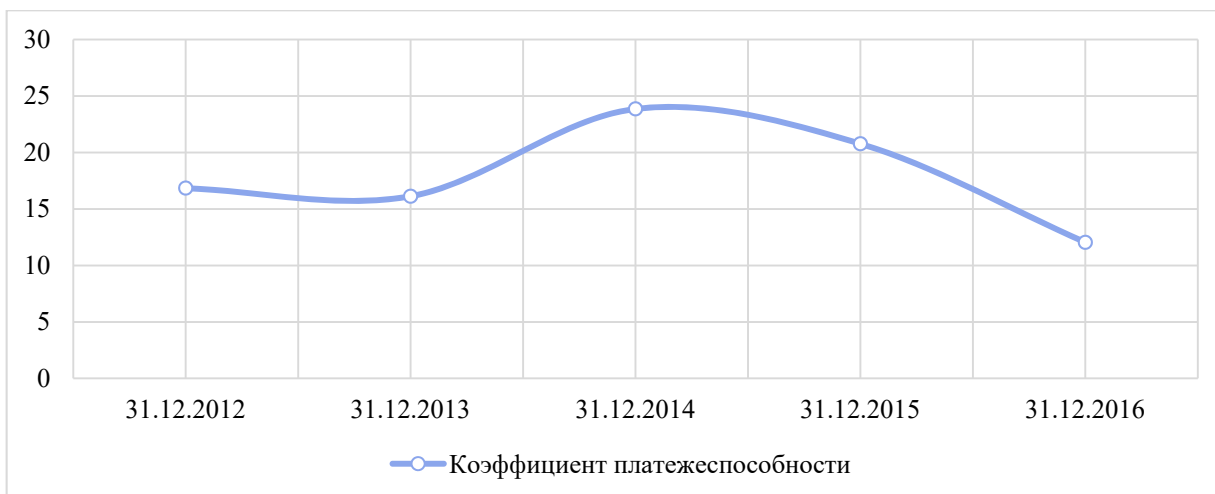


Рисунок 23 – Динамика коэффициента платежеспособности

Как следует из анализа, организация по состоянию на 01.01.2017 может погасить кредиторскую задолженность за счет полученной выручки за 12.05 месяцев. Степень платежеспособности по текущим обязательствам не соответствует рекомендуемому значению, и превышает его на 9.05 месяцев.

Результаты анализа чистых активов позволяет оценить реальную стоимость имеющегося у организации имущества, ежегодно определяемую за вычетом его долгов. Динамика чистых активов (ЧА) представлена на рисунке 27.

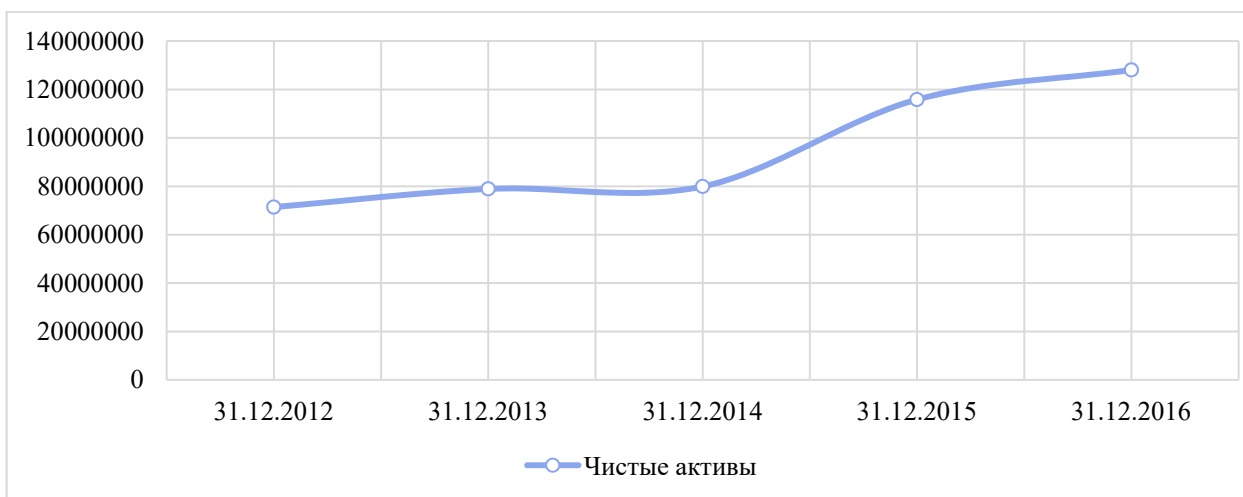


Рисунок 24 – Динамика чистых активов, тыс рублей

Как следует из результатов анализа, организация работает эффективно. Возможно распределение прибыли между участниками или увеличение уставного капитала.

Рентабельность – это показатель эффективности использования материальных, трудовых, денежных и иных ресурсов.

Таблица 20 – Динамика показателей рентабельности

Показатели / значения	На 01.01.13	На 01.01.14	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17
Рентабельность продаж	-1.44	10.65 (+12.09)	5.65 (-5.00)	13.51 (+7.86)	15.84 (+2.33)
Рентабельность капитала	0.29	2.07 (+1.78)	0.91 (-1.16)	24.26 (+23.35)	0.88 (-23.38)
Рентабельность активов	0.14	0.82 (+0.68)	0.25 (-0.57)	6.52 (+6.27)	0.28 (-6.24)

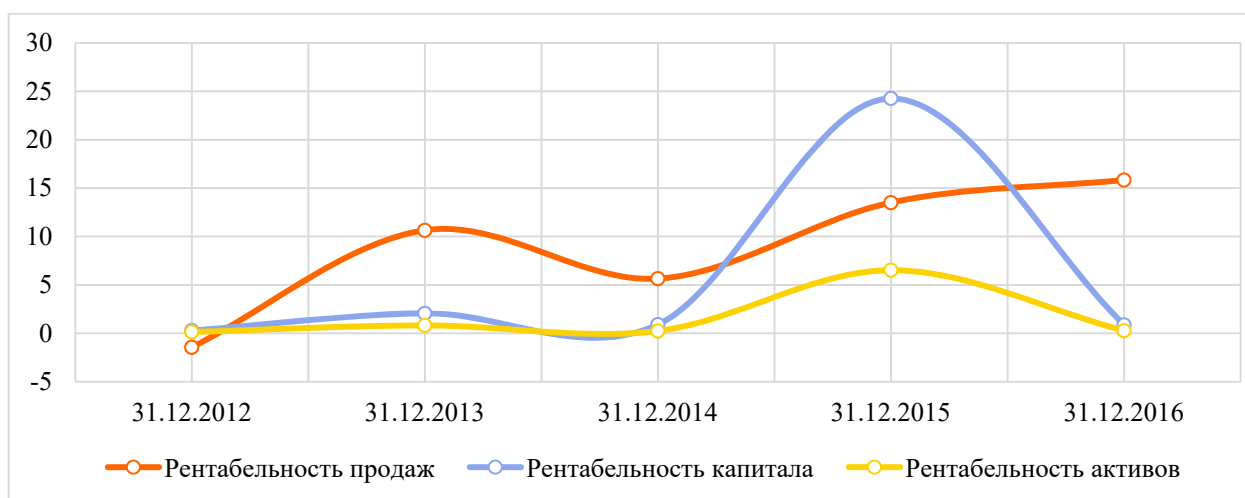


Рисунок 25 – Динамика показателей рентабельности

Обобщение полученных в ходе проведенного анализа государственных корпораций Ростех и Алмаз-Антей, позволяет сделать заключение об их достаточной финансовой устойчивости и благополучном финансовом положении.

### 3 ИНОСТРАННЫЙ ОПЫТ СОЗДАНИЯ ФИНАНСОВОГО МЕХАНИЗМА ИНТЕГРАЦИИ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА И ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

#### 3.1 ИНОСТРАННЫЙ ОПЫТ КОНВЕРСИОННОЙ ПРАКТИКИ

Государственные программы вооружений на 2007–2015 гг. и 2011–2020 гг. (ГПВ–2015 и ГПВ–2020 соответственно) дали толчок к масштабной модернизации оборонно-промышленного комплекса (ОПК), которая реализовывалась через ряд федеральных целевых программ (ФЦП) и, в первую очередь, федеральную целевую программу развития ОПК на 2011–2020 гг. Однако объемы госзакупок в рамках гособоронзаказа (ГОЗ) уже в ближайшей перспективе будут существенно уменьшены. Для ряда предприятий ОПК и страны в целом это вызовет серьезные сложности:

1. сокращение либо остановка производства;
2. снижение рентабельности;
3. перевод работников на сокращенную неделю или в неоплачиваемые отпуска;
4. избавление от непрофильных активов (зачастую социально значимых);
5. банкротство предприятий;
6. частичное нарушение кооперационных цепочек вследствие ухода из них комплектаторов нижних уровней, связанного с уменьшением объемов.

В целом для страны это повышает угрозы социальной и политической стабильности (сегодня на предприятиях ОПК занято около 2 млн человек, то есть 3% от общего числа работающих). Предвидя такие возможные последствия сокращения ГОЗ, руководство страны заранее ставит задачу диверсификации деятельности ОПК.



В своем ежегодном послании Федеральному собранию в декабре 2016 г. президент РФ Владимир Путин поставил задачу довести к 2025г. долю гражданской продукции до 30% от общего объема производства оборонно-промышленного комплекса (ОПК), а к 2030-му – до 50%. Такая конкретная постановка задачи стала результатом серии предварительных обсуждений этого вопроса на разных уровнях. В апреле 2016 г. на съезде машиностроителей России президент объявил, что в 2017 г. загрузка ОПК в рамках гособоронзаказа достигнет максимальных значений и потом будет постепенно снижаться. «Рассчитываю, – сказал Владимир Путин, – что оборонные предприятия используют накопленный потенциал для конверсии, диверсификации производства, наладят выпуск конкурентной и, подчеркну, высокотехнологичной продукции гражданского назначения. Нужно думать об этом сегодня и предпринимать необходимые для этого шаги» [36]. А уже в сентябре 2016 г. президент собрал специальное совещание по вопросам использования потенциала ОПК в производстве высокотехнологичной продукции гражданского назначения, где повторил и конкретизировал свои требования к ОПК, указав, что перед ним стоит задача «увеличить долю продукции гражданского назначения до 50% к 2025 г.». И отметил, что «ее объем должен увеличиться раз в шесть за это время». Вслед за ОПК такой же разворот придется совершить отраслям промышленности, которые обслуживают данный сектор. Такой поворот изначально предусматривался правительством России, когда в 2011 г. оно приняло программу развития вооружений на 2011–2020 гг. в размере 23 трлн рублей, в рамках которой на техническое перевооружение ОПК было направлено около 3 трлн рублей. При этом имелось в виду, что к 2020 г. предприятия ОПК должны будут, опираясь на свои новые мощности, найти им гражданское применение и диверсифицировать производство. Выполнение этой целевой установки отражает необходимость решения более системной задачи – повышения степени интеграции ОПК в народное хозяйство. Сегодня ОПК в значительной степени продолжает оставаться «государством в государстве». Более того, в последнее время тенденция его обособления, выстраивания

самодостаточного «натурального хозяйства» только усилилась: вертикально-интегрированные холдинги стремятся все кооперационные поставки оставлять внутри себя, по минимуму привлекая внешних поставщиков. Во многом это связано с действующей системой ценообразования ГОЗ, когда на свои собственные затраты предприятие может получить прибыль в размере 20%, в то время как на покупные комплектующие – только 1%. В результате при полном самообеспечении предприятия комплектующими его прибыльность составит 20%, а при 90-процентной доле покупных компонентов (что в ОПК) прибыль падает до 3%. В то же время ОПК относится к числу сегментов российской экономики, сохранивших наиболее значимую часть производственного и интеллектуального потенциала в сравнении с иными сегментами обрабатывающей промышленности и экономическими сферами деятельности. Невозможно отрицать роль и значение оборонно-промышленного комплекса в социально-экономическом, научно-техническом, инновационном развитии страны. ОПК при этом является одним из основных элементов национальной безопасности и обороноспособности.

ОПК может и должен играть важнейшую роль в развитии национальной экономики последующим направлениям:

1. научно-техническое развитие: трансфер технологий (в обе стороны), прорывные НИОКР. В развитых странах ОПК сегодня становится не только источником новых технологий для гражданских сегментов, но и активным их потребителем;
2. квалифицированные кадры: ОПК является местом, где востребованы наиболее квалифицированные кадры рабочих, инженеров, разработчиков, а также источником поддержания компетенций по работе с высокотехнологичными производствами в других сегментах экономики;
3. развитие кооперационных цепочек: организации ОПК являются сердцевинной для формирования экосистемы высокотехнологических компаний: поставщиков третьего-четвертого уровня комплектации, поставщиков

оборудования и технологий, партнеров полпроизводства гражданской продукции.

Структура ОПК, определяемая приказами Минпромторга, в среднем включает свыше 1300 организаций (рисунок 1), в том числе около 1000 организаций оборонных отраслей промышленности. К тому, чтобы обеспечить более широкую интеграцию ОПК в ткань экономической жизни страны, предпринимались уже неоднократно и с переменным успехом. Впрочем, ранее задача ставилась несколько иначе и формулировалась в парадигме так называемой конверсии – то есть как процесс сокращения выпуска военной продукции и высвобождения ресурсов для альтернативного использования.

В XX веке Россия и многие другие страны мира несколько раз проходили через подобные преобразования экономики, хотя, конечно, в разных странах в различное время они носили и разный характер. Тем не менее, полезно проанализировать этот опыт конверсий, чтобы понять, что из него может пригодиться современной России.



Рисунок 26 – Сводный реестр организаций ОПК

Опыт конверсий в США. По окончании Второй мировой войны.

По окончании Второй мировой войны США приступили, как и другие страны-участницы войны, к конверсии военной промышленности. Многие заводы, переведенные в 1941–1942 гг. с гражданского производства на военное, возвращались к выпуску мирной продукции. Как правило, это была та же продукция, которую они выпускали до войны. При этом фирмы поставляли ее на уже знакомый им рынок, где они отсутствовали четыре года или меньше. К тому времени в стране накопился достаточно большой отложенный платёжеспособный спрос, что во многом способствовало конверсии. Как считал известный специалист по экономике ОПК, являвшийся в начале 1990-х гг. заместителем председателя Государственного комитета РСФСР/РФ по оборонным вопросам, а ныне профессор Высшей школы экономики Виталий Шлыков, российские реформаторы в 1992 г., отпустив цены и обесценив вклады населения, лишились этой подпорки для конверсии и реформ. А работа на войну отдалении от театров военных действий способствовала колоссальному обогащению США. Например, золотой запас страны возрос с 12,8 млрд долл. в 1937 г. до 24,4 млрд долл. в 1947 г., что составило более 70% всех мировых запасов «желтого металла».

В целом конверсия в США прошла без особых трудностей. Промышленное производство в 1946 г. уменьшилось, но уже в 1947 г. начало возрастать вскоре превысило довоенный уровень. Конверсия проходила под воздействием в основном рыночных факторов, но вместе с тем большую поддержку ей оказывала правительственная политика стимулирования частных капиталовложений помощью налоговых и других рычагов. Государство финансировало и некоторые конкретные программы, например, по профессиональной подготовке и переквалификации персонала.

После войны большинство военно-промышленных фирм США под влиянием колебаний спроса на вооружение, особенно по окончании американской интервенции в Корее и Вьетнаме, существенно увеличили вес выпускаемой ими гражданской продукции, постоянно расширяя ассортимент.

Эта диверсификация стала играть положительную роль при конверсии военного производства уже после окончания «холодной войны», поскольку уменьшила зависимость компаний от военных заказов, повысила их готовность к полному переходу на выпуск товаров гражданского назначения.

Как отметил генеральный директор Межведомственного аналитического центра Владимир Довгий, «в США для предприятий ОПК было характерно, что компетенции, которые применялись ими в разработке вооружения и военной техники, носили локальный характер. То есть производством военной техники на них были заняты только специализированные подразделения. Поэтому при снижении заказа речь шла не о преобразовании всего предприятия или компании, а о конверсии только этих подразделений». Этому же способствовало, как отмечает известный историк советского и российского ОПК Николай Симонов, то, что «во времена президентства Кеннеди Конгресс принял замечательный закон, согласно которому фирмы, которые способны производить вооружение и военную технику, загружались военными заказами в пределах не более 30% от объема выпускаемой ими продукции. То есть Кеннеди и его команда, насколько могли, предотвратили монополию на производство военной продукции: сохранили конкуренцию, с одной стороны, а с другой – обеспечили диверсификацию производства. Это был фактически ответ на призыв Эйзенхауэра, который уходил с посланием: бойтесь военно-промышленного комплекса, бойтесь его силы, поскольку она не имеет никаких сдерживающих начал и оказывает влияние на всю общественную жизнь».

Конверсия 1980–1990 гг.

По мнению ведущего научного сотрудника ИНПРАН Виктора Рассадина, «наиболее эффективным в мировой практике можно считать процесс проведения конверсии, который осуществлялся в США в течение десяти лет: с 1984 г. по 1994 г. Программа конверсии в США была составной частью планов развития экономики страны в целом, главной целью которых стало сохранение уникального потенциала военной промышленности и государственная поддержка предприятий, проводящих конверсию по расширению рынков сбыта

гражданской продукции и доступу к льготным кредитам». При этом американские специалисты понимали, что передача высоких технологий в гражданский сектор производства, особенно на стадиях их полного технологического освоения в военно-промышленном секторе, – задача либо полностью невыполнимая, либо выполнимая с существенными издержками. В связи с этим в программе конверсии была поставлена противоположная цель, а именно – расширение доступа военного ведомства к гражданскому сектору экономики, который может удовлетворять его потребности с хорошим качеством и надёжностью, но при меньших финансовых затратах. Причем предусматривалось не только приобретение гражданской продукции, но и организация производства военной продукции на гражданских негосударственных предприятиях. Министерством обороны и министерством торговли США был создан информационный центр по проблемам конверсии, предназначенный для обеспечения необходимой информацией компаний и заинтересованных должностных лиц.

Американские специалисты считали, что официальное утверждение плана конверсии для конкретных военных предприятий возможно лишь после завершения подготовительного этапа, в течение которого должны быть обследованы мощности производственного оборудования, уровень подготовки всех специалистов и их соответствия требованиям гражданского сектора экономики. Многочисленные исследования показали, что в ходе конверсии потребуется решить ряд непростых задач. Главные из них включают выявление альтернативной, достаточно перспективной на ряд лет гражданской продукции и рынков сбыта для нее; технологическая перестройка предприятия в соответствии с новой продукцией; трудоустройство персонала конверсируемых заводов и учреждений. Программа преобразований заключалась в оказании содействия по сохранению и использованию опыта, накопленного военной промышленностью за более чем 50-летний период её существования, естественно с учетом экономической целесообразности.

В середине 1980-х гг. прошлого века экономический отдел министерства обороны США провел исследования, охватившие восемь отраслей, поставлявших 74% вооружений и военной техники (ВВТ), с целью выявить потенциальные рынки сбыта продукции двойного назначения для гражданских нужд. Выяснилось, что военное судостроение, поставлявшее торговые суда, столкнулось с низким спросом и сильной конкуренцией со стороны производителей из других стран. Создание гражданских транспортных самолетов вместо военных из-за большого различия технических требований оказалось длительным и дорогостоящим. Производство ракет требовало привлечения значительного количества высококвалифицированного ручного труда, переориентация которого на выпуск гражданской продукции попросту была бесперспективна. Большинство изделий радиоэлектронной промышленности военного назначения из-за жестких тактико-технических требований оказалось непригодно для гражданских нужд. Выяснилось также, что компаниям ОПК требуется более пяти лет на перестройку своих предприятий, а также то, что выпуск гражданской продукции будет находиться под влиянием плохо прогнозируемого воздействия свободного рынка, который совсем не гарантирует успеха производителям новой продукции, поскольку переключение производственных мощностей с выпуска военной продукции на товары гражданского назначения ориентируется, как правило, на функциональное конструктивно-технологическое сходство с военными изделиями, а не на неудовлетворенную рыночную потребность. В том числе и потому, что администрация и управленческий персонал военного сектора экономики не имеют опыта работы в конкурентной среде.

Один из самых сложных вопросов при проведении конверсии состоял в определении тех производственных возможностей, которые не подлежат переориентации. Для этого министерство обороны должно было выработать набор критериев, определяющих те возможности военного сектора, которые являются предельными для поддержания обороноспособности страны на должном уровне и не имеют аналогов в гражданской сфере.

В соответствии с законом Стивенсона-Уайдлера, во всех федеральных исследовательских институтах, конструкторских бюро и министерских структурах были созданы специальные подразделения в форме отделов, обеспечивающих передачу научно технологических результатов, полученных в военной области, в гражданское производство. «В США в 1980–1990-е гг. принципиально по-другому, чем в Советском Союзе при Горбачеве и после него в России, происходило перепрофилирование оборонных мощностей, – отмечает доктор экономических наук Игорь Фролов. – Задача была поставлена и решалась системно. Так, была создана правительственная комиссия, которая, изучая все мощности, подлежащие конверсии, должна была определить, какие из них конкурентоспособны, и только после этого решения по предприятиям принимались дифференцированно. Тем, которые признавались неконкурентоспособными, выплачивали дотации и закрывали. Кроме того, принципиальная позиция Минобороны США заключалась в том, чтобы оборонные предприятия не просто перепрофилировали военные производства на гражданские, а был изменен сам подход к контрактации. Реально Пентагон расширил базу контрактов в несколько раз, создав мощную конкуренцию за счет вовлечения дополнительных подрядчиков под новые требования, и, в конечном итоге, оборонная промышленность на новом витке гонки вооружений вынуждена была притормозить рост цен на свою продукцию». Американский ученый Р. Деграсс показал, что успеха в конверсии добивались те фирмы, руководство которых сумело грамотно провести исследования в области маркетинга для новой продукции. При этом потребовались настойчивость и готовность к достаточно длительному процессу освоения выбранной гражданской продукции и завоевания позиций на ее рынке. Он приводил интересный и занимательный пример. Основатель известной вертолетостроительной фирмы Kaman Corporation Чарльз Каман, будучи гитаристом-любителем, решил использовать результаты своих исследований в области физики вибрации и новых материалов для налаживания производства высококачественных гитар. Для этого в компании было создано



специализированное отделение. Однако для получения прибыли потребовалось потратить почти десять лет и немало средств; численность занятых в новом производстве составила всего лишь сто человек, что, разумеется, не могло обеспечить занятость увольнявшихся в периоды сокращения заказов МО. Отрицательные результаты попыток диверсификации во многих компаниях были обусловлены недостаточным знанием рынка, необоснованными сроками поставок и стремлением побыстрее получить прибыль.

В 1992 г. наметилась новая тенденция в методах приспособления американских фирм ОПК к спаду военных заказов. Речь идет об «унификации» номенклатуры военной продукции – как бы диверсификации «наоборот». Некоторые подрядчики, получив информацию о сокращении заказов Пентагона, стремились продать свою долю производства соответствующей военной продукции, если не чувствовали уверенности в успешной адаптации новым условиям. Другие покупали эту долю, чтобы укрепить позиции на рынке данного вида вооружений. Так, Lockheed выкупила в декабре 1992 г. у корпорации General Dynamics ее долю производства истребителей и стала крупнейшим в США производителем боевых самолетов этого класса. И это неединственный пример.

#### Опыт конверсии в КНР.

Для Российской Федерации также представляет интерес опыт реформ военно-промышленного комплекса Китайской Народной Республики. Изначально военно-промышленный комплекс КНР создавался по «рецептам» ВПК СССР и во многом при его участии. Однако Китай на десятилетие раньше начал реформы национального ВПК и добился при этом, в отличие от позднего СССР, значительных результатов.

Китайское руководство в 1979 г. начало кардинальный пересмотр подходов к развитию национального военно-промышленного комплекса. В 1980 г. в стране работало почти две тысячи предприятий военной промышленности, на которых миллионы работников производили все виды обычного вооружения, а также ракетно-ядерное. Китай на тот момент обладал самым развитым военно-

промышленным комплексом среди всех стран «третьего мира», уступая по уровню военного производства и военных технологий только СССР и странам НАТО. По разным оценкам, в 1970-е гг. до 65% средств, предназначенных в КНР на развитие науки, шло на исследования, связанные с военными разработками. При такой милитаризации армия и ВПК Китая были неизбежно вовлечены во все сферы жизни и экономики страны. Это была своеобразная конверсия наоборот, когда армейские части и военные предприятия, помимо прямых задач, занимались и самообеспечением продовольствием и гражданской продукцией. В рядах Народно-освободительной армии Китая (НОАК) насчитывалось несколько так называемых производственно-строительных корпусов и сельскохозяйственных дивизий. Служащие сельхоз дивизий, кроме военной подготовки, занимались строительством каналов, посадками риса и выращиванием свиней в промышленных масштабах. В 1978 г. гражданская продукция китайского ВПК составляла не более 10% от производства, за следующие пять лет эта доля выросла вдвое. Причем китайское руководство не ставило задачу провести конверсию быстро – за все 1980-е гг. намечалось довести долю гражданской продукции китайского ВПК до 30%, а к концу XX века — до 50%. В 1982 г. для реформирования и управления ВПК была создана особая комиссия по науке, технологии и промышленности в интересах обороны. Именно на нее возложили задачи по конверсии военного производства. Почти сразу структура ВПК КНР подверглась радикальным изменениям. Ранее вся военная промышленность Китая по лекалам сталинского СССР была разделена на семь строго секретных «номерных министерств». Теперь же «номерные» министерства официально перестали скрываться и получали гражданские наименования. Второе министерство машиностроения стало министерством ядерной промышленности, Третье – министерством авиационной промышленности, Четвертое – министерством электронной промышленности, Пятое – министерством вооружения и боеприпасов, Шестое – Китайской государственной корпорацией судостроения, Седьмое – министерством космической промышленности (в его ведении находились как баллистические

ракеты, так и мирные космические системы). Все эти рассекреченные министерства учредили свои торгово-промышленные корпорации, через которые отныне должны были развивать гражданские производства и торговлю этой продукцией. Так, Седьмое министерство, ставшее министерством космической промышленности, учредило корпорацию «Великая стена». Ныне это широко известная в мире China Great Wall Industry Corporation, одна из крупнейших компаний в области производства и эксплуатации коммерческих спутников Земли. В 1986 г. в Китае была создана специальная Государственная комиссия машиностроительной промышленности, которая объединила управление гражданским министерством машиностроения, выпускавшим все индустриальное оборудование в стране, и министерством вооружения и боеприпасов, производившим все артиллерийские орудия и снаряды. Это было сделано для повышения эффективности управления национальным машиностроением. Отныне вся военная промышленность, обеспечивавшая многочисленную китайскую артиллерию, была подчинена гражданским задачам и гражданскому производству. Дальнейшие изменения в структуре ВПК КНР произошли в 1987 г., когда многие созданные для ядерной войны предприятия «третьей линии обороны» в континентальном Китае закрыли или переместили ближе к транспортным узлам крупным городам либо безвозмездно передали местным властям для организации гражданского производства. Всего местным властям передали свыше 180 крупных предприятий, ранее входивших в систему военных министерств. В том же 1987 г. несколько десятков тысяч работников министерства атомной промышленности Китая, ранее занятых в добыче урана, были переориентированы на добычу золота. Однако первые годы китайская конверсия развивалась медленно и без громких достижений. В 1986 г. предприятия ВПК КНР экспортировали за рубеж чуть более 100 наименований гражданской продукции, заработав в том году 36 млн долларов. Китайская конверсия шла одновременно с сокращением многочисленной армии. За десятилетие, с 1984 по 1994 гг., численный состав НОАК сократился примерно с 4 млн до 2,8 млн человек, в том числе на 600 тысяч кадровых офицеров. Были

сняты с вооружения устаревшие образцы: 10 тысяч стволов артиллерии, свыше тысячи танков, 2,5 тысячи самолетов, 610 кораблей. Широкомасштабная хозяйственная деятельность НОАК была разрешена и развивалась с начала 1980-х гг. в качестве подспорья национальной экономике. Помимо конверсии оборонных предприятий, постепенно переходивших на выпуск гражданской продукции, специфическая конверсия шла непосредственно в войсковых частях Народно-освободительной армии Китая. В военных округах, корпусах и дивизиях НОАК, как грибы, возникали собственные хозяйствующие структуры, нацеленные не только на самообеспечение, но и на капиталистическую прибыль. Эти армейские хоз. структуры включали сельскохозяйственное производство, производство электроники и бытовой техники, транспортное обслуживание, ремонтные услуги, сферу досуга (развитие аудио- и видеотехники и даже организацию армией коммерческих дискотек), банковское дело. Важное место заняли также импорт вооружений и технологий двойного назначения, торговля излишним и новым оружием со странами «третьего мира» – поток дешёвого китайского оружия направлялся в Пакистан, Иран, КНДР, арабские государства. По оценкам китайских и зарубежных аналитиков, годовой объем военного бизнеса КНР в его пиковый по масштабам и результатам период (вторая половина 1990-х гг.) достигал 10 млрд долларов ежегодно, а чистая ежегодная прибыль превышала 3 млрд долларов. Не менее половины этой прибыли расходовалось на нужды военного строительства, на закупки современных вооружений и технологий. По тем же оценкам, коммерческая деятельность НОАК в 1990-х гг. ежегодно обеспечивала до 2% объема ВВП Китая. Речь здесь идет не о конверсионной военной промышленности, а именно о коммерческой деятельности самой армии КНР. К середине 1990-х гг. армия Китая управляла почти 20 тысячами коммерческих предприятий. По оценкам западных экспертов, до половины личного состава сухопутных войск, то есть более 1 млн человек, в действительности не являлись солдатами и офицерами, а были заняты в коммерческой деятельности, обеспечивали перевозки или работали за станками в войсковых частях, которые в сущности являлись обычными фабриками

гражданской продукции. В те годы такие армейские фабрики выпускали 50% всех фотоаппаратов, 65% велосипедов и 75% микроавтобусов, производившихся в Китае. Конверсия собственно военной промышленности к середине 1990-х гг. также достигла внушительных объёмов, например, почти 70% продукции министерства вооружения и 80% продукции флотских предприятий судостроения были уже гражданского назначения. В этот период правительство КНР распорядилось о рассекречивании 2237 передовых научно-технических разработок оборонного комплекса для использования их в гражданском секторе. К 1996 г. предприятия китайского ВПК активно производили более 15 тысяч видов гражданской продукции, в основном направлявшейся на экспорт. По оценке Института экономики промышленности Академии общественных наук Китая, к 1996 г. стране удалось трансформировать ВПК из производителя только военной техники в производителя как военной, так и гражданской продукции. Несмотря на все перипетии реформ и довольно дикого рынка, к концу 1990-х гг. китайский ВПК состоял более чем из двух тысяч предприятий, на которых были заняты около 3 млн человек, и 200 НИИ, где работали 300 тысяч научных сотрудников.

К концу XX века Китай в ходе рыночных реформ накопил достаточный промышленный и финансовый потенциал. Активная хозяйственная деятельность армии явно мешала росту ее боеспособности, а накопленные страной средства уже позволяли отказаться от коммерческой деятельности вооруженных сил.

Поэтому в июле 1998 г. ЦК КПК принял решение о прекращении всех форм коммерческой деятельности НОАК. За два десятилетия реформ китайская армия создала огромную предпринимательскую империю, деятельность которой простиралась от транспортных перевозок коммерческих грузов военными судами и авиацией до шоу-бизнеса и торговли ценными бумагами. Ни для кого не была секретом и вовлеченность военных в контрабандные операции, включая неподконтрольный госструктурам ввоз нефти, торговлю беспошлинными автомобилями и сигаретами. Число армейских торговых и производственных предприятий в КНР достигало нескольких десятков тысяч.

Поводом к запрету армейской коммерции послужил скандал, связанный с созданной НОАК крупнейшей на юге страны брокерской компанией J&A. Ее руководство было арестовано по подозрению в финансовых махинациях и этапировано в Пекин. Вслед за этим и было принято решение о прекращении вольного военного предпринимательства. Поэтому с 1998 г. в КНР началась масштабная реорганизация и НОАК, и всего военно-промышленного комплекса. Для начала были рассекречены и пересмотрены свыше ста законодательных актов о военной промышленности и создана новая система военного законодательства. Был принят новый закон КНР «О государственной обороне», реорганизован комитет оборонной науки, техники и промышленности, учреждена новая структура китайского ВПК.

Возникли 11 ориентированных на рынок крупных объединений китайской военной промышленности:

1. Корпорация ядерной промышленности;
2. Корпорация по строительству объектов ядерной промышленности;
3. Первая корпорация авиационной промышленности;
4. Вторая корпорация авиационной промышленности;
5. Северная промышленная корпорация;
6. Южная промышленная корпорация;
7. Корпорация судостроительной промышленности;
8. Корпорация тяжелого судостроения;
9. Корпорация аэрокосмической науки и техники;
10. Корпорация аэрокосмической науки и промышленности;
11. Корпорация электронной науки и техники.

За первые пять лет своего существования эти корпорации внесли большой вклад в модернизацию обороны и развитие народного хозяйства Китая. Если в 1998 г. оборонная промышленность была одной из наиболее убыточных отраслей, то в 2002 г. китайские военно-промышленные корпорации впервые стали рентабельными. С 2004 г. акции 39 предприятий ВПК уже котировались на китайских фондовых биржах. Военно-промышленный комплекс Китая начал

уверенно завоевывать гражданские рынки. Так, в 2002 г. на военно-промышленный комплекс, в частности, приходилось 23% общего объема выпускаемых в КНР автомобилей – 753 тысячи машин. Предприятия оборонной отрасли также массово производили гражданские спутники, самолеты, суда и реакторы для АЭС. Доля товаров гражданского назначения в валовой продукции оборонных предприятий Китая в начале XXI века достигла 80%.

Что представляет собой типичная военно-промышленная корпорация КНР, можно увидеть, например, в Северной промышленной корпорации (China North Industries Corporation, Norinco). Она является крупнейшим в стране объединением по производству вооружений и военной техники и находится под непосредственным контролем Госсовета КНР, насчитывает более 450 тысяч сотрудников, включает более 120 научно-исследовательских институтов, производственных предприятий и торговых компаний. Корпорация разрабатывает и производит широкий спектр высокотехнологичных вооружений и военной техники (например, ракетные и противоракетные системы) и наряду с этим выпускает разнообразную продукцию гражданского назначения. Если в военной сфере Северная корпорация производит оружие от простейшего пистолета Type54 (клон довоенного советского ТТ) до систем залпового огня и противоракетных систем, то в гражданской сфере она выпускает широкий спектр товаров: от тяжелых грузовиков до оптической электроники. Например, под контролем Северной корпорации выпускается несколько известнейших в Азии торговых марок грузовых автомобилей и работает один из самых значимых и крупных заводов Weifang Benchi Heavy-Duty Truck. В конце 1980-х гг. это был ключевой проект для КНР, главной целью которого стало решение проблемы нехватки тяжелой грузовой техники в стране. Благодаря существовавшему в те годы режиму наибольшего благоприятствования в торговле с ЕЭС, автомобили «Бейфан Бенчи» (в переводе на русский «Северный Бенц») производятся по технологии MercedesBenz. И ныне продукция компании активно экспортируется в арабские страны, Пакистан, Иран, Нигерию, Боливию, Туркменистан, Казахстан. Одновременно та же Северная корпорация не без оснований

подозревается США в военном сотрудничестве с Ираном в области создания ракетного оружия. В процессе расследования этих отношений китайской компании с аятоллами Тегерана американские власти США обнаружили на своей территории восемь дочерних компаний Norinco, занимавшихся деятельностью в области высоких технологий. Все без исключения военно-промышленные корпорации КНР работают в гражданской сфере. Так, ядерная промышленность КНР, выпускавшая ранее в основном военную продукцию, следует политике использования атома во всех сферах хозяйствования. Среди основных направлений деятельности – строительство атомных электростанций, широкое развитие техники изотопов. К настоящему времени в отрасли завершено формирование научно-исследовательского и производственного комплекса, позволяющего проектировать и строить ядерные энергоблоки мощностью 300 тысяч Квт и 600 тысяч КВт, а в сотрудничестве с зарубежными странами (Канада, Россия, Франция, Япония) — ядерные энергоблоки мощностью 1млн КВт. В космической отрасли Китая сформирована разветвлённая система научных исследований, разработки, испытаний и производства космической техники, позволяющая осуществлять запуски спутников различных типов, а также пилотируемых космических аппаратов. Для их обеспечения развёрнута система телеметрии и управления, включающая наземные станции на территории страны и морские суда, действующие во всем Мировом океане. Китайская космическая отрасль, не забывая свое военное назначение, выпускает высокотехнологичную продукцию для гражданского сектора, в частности, станки с программным управлением и робототехнику. Заимствование и производственное освоение зарубежного опыта в авиастроении позволили КНР занять прочное место на внешнем рынке в качестве поставщика запчастей и узлов самолетов в большинство развитых стран. К примеру, Первая корпорация авиационной промышленности (число работников свыше 400 тысяч) еще в 2004 г. заключила соглашение с компанией Airbus об участии в производстве запчастей для крупнейшего в мире серийного авиалайнера «Аэробус А380». В России же представительство этой корпорации с 2010 г. активно занимается



продвижением своих тяжелых карьерных экскаваторов. Таким образом, оборонная промышленность Китая стала базой для гражданской авиации, автомобилестроения и других отраслей промышленности. При этом конверсионный ВПК Китая не только способствовал бурному развитию экономики, но и сам существенно повысил технический уровень. Если 30 лет назад Китай имел самый развитый ВПК среди стран «третьего мира», сильно отставая в передовых разработках от НАТО и СССР, то в начале XXI столетия благодаря продуманной конверсии и умелому использованию благоприятных внешних обстоятельств оборонная промышленность страны уверенно догоняет лидеров, входя в пятерку лучших военно-промышленных комплексов. Крайне важно отметить роль руководства КНР, приложившего все усилия, чтобы реструктуризация ОПК не оказала отрицательного влияния на мобилизационные возможности военной промышленности. В условиях формирования многоукладной экономики одной из главных задач ее реформирования стало создание комплексной системы контроля за сохранением государственного имущества и управления госсобственностью. В 2003 г. в структуре Госсовета КНР был создан комитет подконтролен и управлению госимуществом, который представляет государство в качестве собственника активов во всех крупных госкорпорациях, включая военно-промышленные. Все отраслевые корпорации военной промышленности в рамках общегосударственной реформы, так же, как и все крупные государственные корпорации, были акционированы и переданы под контроль этого комитета. Таким образом, государственная собственность на основные оборонные предприятия и формирование оптимального состава отраслевых военно-промышленных корпораций, а также меры государственной поддержки в условиях рыночных преобразований позволили сохранить мобилизационные мощности и квалифицированные кадры военной промышленности. В процессе реформирования ОПК была значительно повышена устойчивость функционирования военной промышленности за счет диверсификации производства, создания территориальных производственных комплексов и повышения экономической эффективности работы предприятий.

На сегодняшний день в целом в стране достигнуто соответствие масштабов и структуры отрасли изменившимся потребностям вооруженных сил, а ее производственные мощности позволяют обеспечить боеготовность вооруженных сил страны и экспортные поставки вооружений и военной техники. При этом в результате рациональной конверсии военного производства, реструктуризации оборонной промышленности и принятия мер содействия развитию ее научно-технической базы обеспечено сокращение общего объема военного производства. В настоящее время реформа оборонно-промышленного комплекса Китая продолжается. Приоритетными направлениями реформы ОПК Китая сегодня являются:

1. продолжение конверсии военного производства, активное использование избыточных мощностей оборонных отраслей промышленности в интересах гражданского сектора экономики;
2. совершенствование системы управления ОПК с целью создания нового механизма хозяйствования предприятий оборонной промышленности, отвечающего требованиям рыночной экономики;
3. стимулирование процесса передачи гражданскому сектору промышленности передовых технологий, созданных в системе ОПК;
4. активное вовлечение гражданского, в том числе негосударственного, сектора экономики в процесс разработки и производства продукции военного назначения;
5. создание системы малого по объему военного производства при сохранении широких мобилизационных возможностей;
6. повышение качества подготовки квалифицированных кадров для военной промышленности для работы на всех уровнях разработки и производства вооружений и военной техники.

Важнейшим направлением реформы ОПК Китая сегодня также является формирование современной научно-технической базы военного производства на основе интеграции предприятий оборонной промышленности и передовых в технологическом отношении гражданских компаний и предприятий, включая

частные и с иностранным капиталом. Таким образом, КНР осуществляет процесс интеграции государственных оборонных подрядчиков и частных компаний для стимулирования экономики и укрепления национальной оборонной системы. Указанная программа направлена на интегрирование различных военных инноваций в гражданский сектор, а также адаптацию военной техники для использования в гражданских целях. По мнению руководства КНР, это позволит создать более конкурентоспособную и ориентированную на конкретный результат научно-производственную структуру, которая будет входить в единую экономическую систему страны в качестве органичного составного компонента, способного в мирное время концентрировать основные мощности на выпуске гражданской продукции, а во время войны быстро переключаться на обеспечение потребностей вооруженных сил. Именно поэтому в последние годы важнейшим направлением повышения эффективности военной промышленности Китая стало создание условий для привлечения частных предприятий, в том числе, как было сказано, с участием иностранного капитала, в сферу военного производства. Это обусловлено значительным развитием частного сектора и существенным повышением его роли в промышленности, особенно в высокотехнологичных отраслях. Многие частные предприятия и предприятия с иностранным капиталом создали современную научно-исследовательскую и производственную базу, а благодаря устойчивым кооперационным связям с ведущими иностранными компаниями получили доступ к передовым зарубежным технологиям. С точки зрения китайских экспертов, негосударственные предприятия имеют определенные преимущества в области информационных технологий, производства элементной базы для электронной промышленности, создания новых материалов и источников энергии, современных производственных технологий. С этой целью была пересмотрена нормативно-правовая база, регулирующая участие предприятий негосударственного сектора в производстве продукции военного назначения, и проведена коррекция некоторых направлений реформы военной промышленности Китая. Так, например, с апреля 2008 г. Госсоветом КНР

введено в действие «Положение о лицензировании разработки и производства вооружения и военной техники», которое создает правовую основу для осуществления деятельности предприятий негосударственного сектора, в первую очередь частных с иностранным капиталом. Документ предусматривает механизмы развития рыночных отношений в сфере производства вооружений и военной техники, обеспечение открытости и подконтрольности деятельности военной промышленности, равенство государственных и частных предприятий в получении господдержки, способствует созданию условий для справедливой конкуренции.

Ожидается, что привлечение негосударственного сектора к деятельности в этой сфере существенно облегчит получение из-за рубежа образцов высокотехнологичной продукции и инновационных технологий с целью их использования в военном производстве, позволит снизить себестоимость разработки вооружений и военной техники, сократит сроки проведения НИОКР и обеспечит дополнительные инвестиции в развитие научно-производственной базы. Кроме того, Пекин утвердил ряд технических руководящих принципов для гражданского судостроения. В частности, верфи гражданского назначения впредь должны строить суда, которые в случае необходимости могут быть использованы в военных целях. Реализация данной программы позволит Китаю преобразовать гражданский флот для нужд военного назначения, что значительно повысит уровень стратегического проектирования и возможности военно-морской поддержки НОАК в военное время. Таким образом, принятая руководством Китая политика по интегрированию военных и гражданских предприятий позволяет получать существенную прибыль от совместных разработки и производства товаров и технологий. Прогнозируется, что в среднесрочной перспективе Китай будет иметь полную систему регулирования процесса интеграции, содействия обмену идеями и улучшению взаимодействия между военными и гражданскими компаниями. В рамках указанного процесса власти намерены улучшить экономическую составляющую и расширить потенциал национальной обороны. В перспективе Китай будет продолжать

развитие и взаимодействие военных и гражданских предприятий, а также расширять их сферу деятельности.

### 3.2 РОССИЙСКИЙ ОПЫТ КОНВЕРСИОННОЙ ПРАКТИКИ

Опыт конверсий в СССР и России.

За время существования Советского Союза его ОПК пережил четыре конверсии: после гражданской войны, после Великой Отечественной войны, во времена правления Никиты Хрущева и на закате советской власти при Горбачеве. Последняя продолжилась уже в новой России. Хотя, конечно, эти конверсии были очень разными.

После Гражданской войны.

То, что произошло с промышленностью после Гражданской войны, только условно можно назвать конверсией, поскольку происходило не столько преобразование военной экономики в гражданскую, сколько стихийное разрушение промышленности, в результате чего содержать полноценный ОПК у Советской России просто не было возможностей. Скорее, как отмечает Николай Симонов, правительством на фоне всеобщего развала были предприняты меры для сохранения в ОПК, как это называется сейчас, крайне необходимых, базовых критических технологий.

После Великой Отечественной войны.

Начавшаяся еще в конце войны конверсия, получившая название сталинской, была самой крупной и самой впечатляющей по результатам. Одна из причин – колоссальный спрос на гражданскую продукцию для восстановления народного хозяйства и столь же колоссальный отложенный спрос на продукцию народного потребления – население нуждалось во всем. «Судите сами, – объясняет Николай Симонов, – во время войны 60% валового внутреннего продукта страны направлялось на нужды обороны. 70% всей

промышленной продукции, так или иначе, имело прямое или косвенное отношение к оборонной продукции. За годы войны изготовили столько оружия, что его хватило еще на десять лет. Поэтому после окончания войны все серийные заводы, которые производили вооружение, военную технику и боеприпасы практически были остановлены. И началась их загрузка гражданской продукцией. Например, знаменитый Горьковский завод №92, который произвел за годы войны пушек больше, чем вся промышленность гитлеровской Германии, полностью перешел на производство оборудования для химической и атомной промышленности. Многие из серийных заводов Наркомата вооружений и Наркомата боеприпасов перешли в Наркомат промышленности средств связи, который являлся предшественником Минрадтехпрома. Нового капитального строительства в этом министерстве практически не велось, все создавалось на базе действующих заводов».

В результате предпринятых решительных мер уже к концу 1948 г. ОПК сократил выпуск продукции военного назначения практически в десять раз: танковые заводы стали выпускать тракторы, паровозы, вагоны; артиллерийские – переведены на производство экскаваторов, прессов, буровых установок, прокатных станов; соответствующие изменения произошли и в легкой промышленности. Для подготовки и переподготовки кадров по всей стране были организованы курсы по повышению квалификации или обучению новым специальностям. А темпы экономического роста в 1950-е гг. были самыми высокими в нашей истории – в среднем 8-9% в год прироста валовой промышленной продукции. Промышленный ВВП страны за 1950-е гг. был практически удвоен. Причем эта конверсия была переходом не просто к производству гражданской продукции, а к новым высокотехнологичным отраслям, на качественно новый уровень. На структуре бюджета СССР это сказалось следующим образом: если в 1940 г. расходы на вооруженные силы, по официальным данным, составляли 32,5% всех расходов бюджета, то в 1944 г. они увеличились до 52%. Уже в 1946 г. доля военных расходов уменьшилась до 23,9%, а в 1947 г. – до 18%.

Конверсия 1950–1960-х гг.

Конверсия, которую осуществлял Хрущев, была связана с предпринятым им сокращением армии и переориентацией ОПК на развитие ракетно-ядерных сил. Производства традиционных вооружений как раз и подлежали конверсии. Однако в связи с изменением системы управления экономикой и передачей управления от министерств к региональным совнархозам было, по мнению наших респондентов, в значительной мере утеряно единство научно-технической политики в промышленности.

В результате, как отмечает Николай Симонов, этот период очень негативно сказался на развитии высокотехнологичных производств, прежде всего радиоэлектроники. «В это время требовался разворот от электровакуумных технологий к полупроводниковым. И этот разворот из-за управленческой неразберихи затянулся на недопустимо долгий период». А многие предприятия ОПК оказались загружены низко технологичными заказами для местной промышленности и сельского хозяйства. В общем объеме производства предприятий ОПК процент такой продукции доходил до 30%. Особенностью и сталинской, и хрущевской конверсии было то, что осуществлялись они в условиях административно-плановой системы. Перед предприятиями не стояло ни проблем получения средств на реконструкцию, ни проблем сбыта продукции: им планово предписывали, как перепрофилироваться, выделяли фонды и средства, а новую продукцию плановым же образом передавали потребителям. Конечно, такой подход не гарантировал экономической эффективности, но обеспечивал высокую социальную стабильность и развитие экономики в запланированном направлении.

Последняя советская конверсия начиналась при Горбачеве, а завершилась уже после распада Советского Союза на фоне развала экономики. Возможно, именно поэтому, вспоминая ее, многие директора и владельцы предприятий ОПК нервно реагируют на разговоры об очередной конверсии. При Брежневке была восстановлена прежняя система управления, заново созданы военно-промышленные министерства как фактически вертикально-интегрированные

холдинги, в которые собрано все, что необходимо для производства данного вида продукции. Авиация, восстановилась полностью – от производства материалов до самолетов. Электроника – от материалов до микросхем. Это позволяло комплексно развивать высокотехнологичные военные производства. Но в целом ОПК принял явно избыточный характер. Одна из причин наших экономических неудач в 1980-е гг. – это тяжелый груз ОПК. Как отметил кто-то из руководства страны в 1990 гг., ракет, оружия наклепали больше, чем людей. Конверсия стала неизбежностью.

Конверсия конца 1980-х гг.

Начиналась горбачевская конверсия, как и предыдущие, административно-командным образом. Хотя, как поясняет Николай Симонов, при этом в противоположность сталинской конверсии «началась передача предприятий ряда гражданских отраслей промышленности в распоряжение министерств военно-промышленного комплекса с тем, чтобы можно было использовать передовые военные технологии для налаживания производства гражданской продукции. Например, тех же линий по производству молочной продукции». Были и другие аналогичные примеры. Известный экономист, академик РАН, до 1996 г. возглавлявший Институт народнохозяйственного прогнозирования, ныне покойный, Юрий Яременко рассказывал, как Егор Лигачев, один из руководителей КПСС в конце 80-х гг., распределил по военным заводам задания по производству определенного количества сеялок, веялок, давал указания производить машины по переработке масленичных культур, а, например, Омский танковый завод производил кухонную мебель. Производства такого рода очень далеко отстояли от основного профиля предприятия. В условиях наступающего кризиса многие меры осуществлялись стихийно и без должной подготовки, а план конверсии хотя и был принят, но слишком поздно. В сентябре 1990 г. в СССР была одобрена «Программа конверсии оборонной промышленности и развития производства гражданской продукции в оборонном комплексе на период до 1995 г.». Предусмотренные программой мероприятия должны были увеличить выпуск гражданской продукции к 1995 г. более чем



вдвое сравнению с 1988 г., прежде всего путем перепрофилирования действующих производств по выпуску вооружения и военной техники, а также за счет наращивания мощностей по производству гражданской продукции при использовании имеющейся производственной инфраструктуры конвертируемых предприятий.

В программе были определены 13 приоритетных направлений расширения выпуска гражданской продукции, причем основное внимание уделялось росту производства непродовольственных товаров народного потребления, а также технологического оборудования для перерабатывающих отраслей агропромышленного комплекса, легкой промышленности, предприятий торговли и общественного питания. Но сил административного аппарата уже не хватило, чтобы, как в 1950-е гг., обеспечить конвертируемые предприятия необходимыми заказами и фондами. А с крахом Союза выбранная модель конверсии стала окончательно нереализуемой.

Конверсия 1990-х гг. в новой России.

В результате распада СССР на территории России осталось более 60% предприятий и 70% научных организаций прежнего советского ОПК. Годовой объем производства военной продукции РФ от общего ее производства в СССР составлял 80%. То есть России от СССР достался заведомо избыточный военно-промышленный комплекс. Нельзя сказать, что руководство новой России не отдавало себе отчет в проблемах ОПК, с которыми ему придется столкнуться. Для управления процессом конверсии в новых условиях в 1992 г. был принят закон «О конверсии оборонной промышленности в Российской Федерации», а в правительстве началась разработка государственной программы конверсии на 1993-1995 гг. На 1993 г. программа предусматривала увеличение производства гражданской продукции в оборонном комплексе на 12% по сравнению с 1992 г. Реально же вместо роста произошло снижение гражданского производства на 11%. И в 1994-1995 гг. сокращение гражданского производства продолжалось. Ни по одной из целевых конверсионных программ новые мощности не были введены в намеченных объемах. А в результате либерализации цен оборонные

предприятия лишились оборотных средств. Инфляция и заградительный рост процентных ставок на банковские кредиты привели к тому, что предприятия лишились доступа к средствам для реализации программ выпуска гражданской продукции. Кроме того, с распадом Советского Союза оборонные предприятия лишились налаженных производственных связей, а также значительной части рынков сбыта продукции. Резко сократился оборонный заказ. В отраслях ВПК произошел существенный спад производства. Наибольшим он был в авиационной промышленности, производстве средств связи, электронной промышленности (почти в два раза).

Альтернативный подход к конверсии выдвинул в те годы Юрий Еременко, который писал, что «мы должны относиться к конверсии не как к способу использования оборонных технологий для производства гражданской продукции, а попытаться использовать ресурсы, сконцентрированные в секторе, для реструктурирования всей нашей экономики. Главным в данном процессе является сохранение и эффективное задействование человеческого капитала оборонных отраслей, их социальной, транспортной и энергетической инфраструктуры, сферы НИОКР». К сожалению, этот подход не удалось реализовать. Как писал Виталий Шлыков, объясняя произошедшее, «внезапное введение рыночных цен в подобных условиях было чревато разрушением всей системы технологических и финансовых связей. Экономика не реагирует на такие монетаристские меры, как сокращение военных закупок, и не допускает перелива ресурсов из военного в гражданский сектор». Кроме того, обесценение вкладов населения привело к обнулению отложенного спроса с его стороны, который мог бы сыграть роль локомотива в развитии гражданских отраслей промышленности. В 1995 г., еще до истечения срока действия предыдущей программы, в связи с необходимостью реализации новых подходов к управлению процессом конверсии была разработана третья государственная программа конверсии оборонной промышленности на 1995–1997 гг. Но достичь намеченных обобщенных показателей развития гражданского производства в оборонном комплексе снова не удалось. Оценивая конверсионные усилия

правительства России после 1992 г., директор Института народно-хозяйственного прогнозирования РАН, академик Виктор Ивантер заметил, что на самом деле «после краха Союза никакой конверсии не было, была имитация, ОПК вместо конверсии просто перестали выдавать ресурсы».

Как отмечают все наши респонденты, ситуация в военно-промышленном комплексе современной России принципиально отличается от той, что сложилась в СССР. Военно-промышленный комплекс Советского Союза был ориентирован на ведение полноценной мировой войны и одновременно обеспечивал многократный техники на случай длительной войны. Как заметил Виктор Ивантер, «последствия этой политики видны и сейчас за Уралом, где все еще остаются поля, заполненные хорошими, кстати, танками». То есть конверсии при Хрущеве и Горбачеве проводились в условиях, когда налицо был гигантский избыток мощностей ОПК, которые надо было придумать, как использовать. Кроме того, в Советском Союзе даже гражданское производство подчинялось военным целям. Типичный пример – производство машин для сельского хозяйства. Оно создавалось с таким расчетом, чтобы его можно было быстро перестроить на военные нужды, то есть сельскохозяйственная техника должна была иметь узлы с характеристиками, сходными с военными. Поэтому затраты на подготовку производства оказались довольно высокими, а адаптация к гражданским целям – ограниченной. Так, излишний вес тракторов снижал эффективность их применения в сельском хозяйстве.

«С одной стороны, – писал Виктор Рассадин, – превалирование военных целеполагающих установок над гражданскими приводило к ограничению номенклатуры гражданских товаров. Например, видовое разнообразие химической продукции гражданского назначения на одних и тех же заводах зависело, прежде всего, от потребностей в продукции военной химии, чем объяснялся перекосяк структуре минеральных удобрений в сторону избытка азотосодержащих соединений. С другой стороны, уровень технологических и технических требований к гражданскому производству был существенно занижен по сравнению с военным» [61]. «В России в настоящее время

практически нет избыточных военных мощностей, – отмечает Игорь Фролов, – например, самолетов фронтовой авиации, таких как Су-35 и Су-34, производится порядка двух десятков штук в год, это меньше полка, то есть совсем немного». Можно сказать, что в настоящее время ОПК практически оптимален и по составу, и по масштабу. Конверсия, по словам Фролова, «в настоящее время должна быть не способом ликвидации военного производства, а способом его сохранения и преобразования производственно-технологического аппарата. Другое дело, как сделать так, чтобы это было эффективно, а гражданский сектор экономики тоже получил бы развитие». И это одна из основных проблем современной конверсии. По мнению генерального директора ОАО «Межведомственный аналитический центр» Владимира Довгия, «принятые президентом решения даже трудно назвать очередной конверсией. Это скорее попытка решения с привкусом легкого оттенка конверсии в рамках государственной промышленной политики, очень серьезной задачи создания фактически будущей структуры экономики России. Текущая задача преобразования ОПК – это уже не столько задача разгрузить экономику от всего, что упало на плечи России после Советского Союза, как это было в 1990-е гг., сколько задача, состоящая в том, чтобы, исходя из текущего состояния ОПК, сделать маневр его силами, средствами, компетенциями, кадрами таким образом, чтобы максимально использовать заделы, которые у него есть. Что накоплено – не потерять, а тому, что не пригодится сейчас для производства военной техники, найти лучшие способы применения. Нужно просто обратить внимание на наращивание опыта предприятий ОПК – не столько в технологиях, не столько в оборудовании, не столько в научно-техническом заделе, а очень быстро и серьезно наращивать компетенции, работать в рыночной логике: есть открытый рынок, где нужно действовать по рыночному».

### 3.3 НАПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРАЦИИ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В НАЦИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ РФ

У российского ОПК есть важнейшая особенность, отличающая его от ОПК других стран, которая состоит в том, что наш комплекс с конца 1920-х гг. строился как сугубо военный. И на многих заводах у нас выпуск оборонной продукции составляет от 70 до 90%, а по некоторым – 97-98%. И это затрудняет проведение таких экономических и технологических маневров. Приведенные оценки соотношения доли гражданской и военной продукции в российском ОПК также нуждаются в уточнении. Так, в конце 2014 г. (то есть уже после того, как ГОЗ был существенно увеличен) заместитель министра промышленности и торговли Глеб Никитин утверждал, что «большинство предприятий, которые входят в сводный реестр ОПК, не работают исключительно в интересах обороноспособности страны. Приблизительное соотношение продукции военного назначения к гражданской у них — 60 на 40%». По данным на конец 2016 г., доля гражданской продукции снизилась до 16,1% [36]. Однако и по этим цифрам нужна ясность: относятся ли они только к государственному сектору ОПК, к организациям, внесенным в реестр ОПК, или ко всем компаниям, участвующим в кооперации в рамках производства военно-технической продукции; как учитываются в этих долях поставки военно-технической продукции на экспорт, считается выручка по каждой организации или по интегрированным структурами как учитываются взаимные поставки в рамках кооперации. На большинстве зарубежных компаний ОПК больше половины выпуска составляет гражданская продукция. Поэтому нарастить выпуск гражданских товаров, когда сокращается военный заказ, а это циклично происходит, для них гораздо проще. «При этом, – отмечает Игорь Фролов, – издержки в рамках единого комплекса могут переноситься с гражданского производства на военное, и наоборот. Как правило, стараются издержки переносить на гражданскую продукцию, потому что государством постоянно

ставится задача в рамках наращивания военных расходов сделать рост цен на военную продукцию ниже, чем реальная инфляция. Но это возможно в разовых контрактах, но невозможно даже в среднесрочной перспективе по всей номенклатуре продукции. Реально это приводит к периодическим скачкам повышения контрактных цен, что вызывает недовольство и Минобороны РФ и Военно-промышленной комиссии РФ. Вот если бы у нашего ОПК соотношение гражданской и военной продукции было обратным к существующему положению дел, то есть 80% гражданской продукции и 20% военной, тогда бы гражданское производство действительно могло бы частично дотировать военное. Для этого, в частности, будет необходим независимый счет дефляторов по закупкам военной и специальной продукции, а не использование дефляторов по гражданским видам экономической деятельности, которые считает Минэкономики». Все это создавало и продолжает создавать серьезные затруднения при переходе предприятий российского ОПК на производство гражданской продукции. Во-первых, при налаживании выпуска гражданской продукции предприятиями ОПК неизбежно встает вопрос о техническом переоборудовании (которое в силу узкой специализации производственных мощностей, используемых в изготовлении военной продукции, может оказаться, либо нерентабельным либо вообще невозможным). Во-вторых, на оборонных предприятиях может не оказаться соответствующих специалистов — как в инженерно-конструкторском корпусе, так и маркетингово-управленческом, что неизбежно ставит вопрос о переквалификации рабочих и инженерно-технических работников и др. В-третьих, для выпуска гражданской продукции необходима техническая документация, которая продается в виде патентов и лицензий, их покупка является затратными инвестициями, доступными не каждому предприятию. В-четвертых, военный и гражданский секторы развили две различные технические и бизнес-культуры, сближение которых является отдельной проблемой.

Задача диверсификации ОПК не имеет прямолинейного решения, сводящегося к указанию каждому предприятию ОПК организовать выпуск

гражданской продукции на своих мощностях и довести его до установленной доли. Как показывает практика реализации программ конверсии, такой путь приводит к низкой эффективности создаваемых производств и слабой конкурентоспособности выпускаемой гражданской продукции.

Дифференцированный подход к предприятиям ОПК.

Для активизации роли ОПК в указанных направлениях необходим дифференцированный подход к работающим в этом секторе организациям. По мнению Виктора Ивантера, все предприятия ОПК в отношении к конверсии можно и нужно разделить на три условные группы.

1. Предприятия, которые принципиально не вписываются в рынки гражданской продукции (ядерный оружейный комплекс, ракетные системы, специальные боеприпасы).

2. Предприятия, которые легко диверсифицируются и уже работают на гражданских рынках. Прежде всего, это предприятия, у которых традиционно доля производимой высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения составляет более 25%, на них созданы подразделения, специализирующиеся на организации производства и продвижении такой продукции, например:

a. Объединенная авиастроительная корпорация, ОАК (самолеты гражданской авиации),

b. Объединенная двигателестроительная корпорация,

c. ОДК (газотурбинные энергетические установки и газоперекачки, двигатели для гражданских самолетов и вертолетов),

d. Объединенная судостроительная корпорация, ОСК, (гражданские морские и речные суда, ледоколы, техника для освоения шельфа),

e. «Вертолеты России» (гражданские вертолеты),

f. «Концерн "Алмаз-Антей"» (системы управления воздушным движением, телекоммуникационное оборудование),

g. «Концерн "Швабе"» (медицинское оборудование, приборы для научных исследований, энергосберегающая светотехника).

h. Предприятия данной группы, безусловно, способны самостоятельно нарастить выпуск высокотехнологичной гражданской продукции.

3. Предприятия, у которых традиционно доля гражданской продукции незначительна, не превышает 10% в общем объеме производства и реализации. На этих предприятиях возможно провести диверсификацию, но с большими затратами и серьезной реорганизацией. И таких предприятий в ОПК – большинство. «По сути, правительство РФ, – объясняет Игорь Фролов, – предлагает на оборонных предприятиях развивать какие-либо гражданские производства, используя накопленные оборотные средства прошлых лет, в том числе и от экспортных контрактов, а также освобождаемые производственные мощности. А государство должно при этом софинансировать проекты. Но это путь в тупик. Это уже проходили в 1980–1990-е, и оборонщики, конечно, воспринимают такой вариант развития ситуации негативно». Для предприятий, образующих третью группу, весьма проблематичен самостоятельный выход на рынок высокотехнологичной гражданской продукции. После неудачных попыток 1990-х гг. попытки масштабного репрофилирования на этих предприятиях были прекращены. Ничтожно мала вероятность того, что возобновление данных попыток приведет к успехам.

Обобщенные результаты анализа опыта (в основном отрицательного) деятельности в области производства и реализации гражданской (непрофильной) продукции той группы предприятий обороннопромышленного комплекса, у которой доля военной продукции достигает 90% и более (то есть предприятий третьей группы), показывают следующее.

1. Испытываются сильнейшие затруднения в позиционировании и продвижении гражданской продукции, в частности из-за неизвестности производителей и отсутствия брендов.

2. Требуется существенные капиталовложения и расходы ресурсов для преодоления барьеров вхождения в рынки с новыми продуктами.

3. Ограниченность возможностей не позволяет действовать даже на региональном уровне и тем более не дает реализовать рыночный потенциал



общероссийского масштаба, которым может обладать существенная часть инновационной гражданской продукции в случае ее производственного освоения.

4. Возникает необходимость постоянного улучшения технического облика и дизайна продукции, снижения себестоимости (трудоемкости и накладных расходов), налаживания эффективного сервиса в условиях динамичного вытеснения с рынков устаревающих изделий и трудностей повторного выхода на рынки.

5. Работа ведется в условиях высокой конкуренции с отечественными и зарубежными специализированными производителями аналогичной продукции. При этом предприятия ОПК не способны столь оперативно реагировать на изменения рыночных запросов и ценовой шкалы, как это делают конкуренты.

6. Производство и реализация ряда изделий является хронически убыточным из-за несоответствия существующей производственной системы уровню реального платежеспособного спроса.

7. Имеются факты непродуктивной конкуренции между предприятиями внутри интегрированных структур ОПК в попытках становиться «финалистами», осваивать и выпускать идентичную гражданскую продукцию или изделия одного продуктового ряда.

8. Структура научно-технических и производственных комплексов, задействованных на предприятиях в выпуске гражданской непрофильной продукции, развивается по остаточному принципу по отношению к государственному заказу, что определяет сдерживание объемов производства востребованной на рынке продукции.

9. Нехватка кадровых, финансовых, информационных и других ресурсов для безостановочного ведения перспективных непрофильных гражданских разработок крайне отрицательно сказывается на сроках готовности изделий к выходу на рынок, их функциональных и качественных показателях.

10. Отсутствует четкость в расстановке приоритетов при одновременном развитии на предприятиях спектра направлений непрофильной гражданской

продукции, а также отсутствует концентрация финансовых потоков для их осуществления, в ряде случаев происходит фактическое игнорирование реальных рыночных потребностей и т. д.

Перечисленные обстоятельства свидетельствуют о том, что у значительной доли предприятий оборонной промышленности на фоне динамичных прогрессивных процессов в профильной деятельности и устойчивого роста выпуска продукции вне профильного направления набрали силу негативные тенденции, характеризующие угрозу возникновения системного кризиса. Сущность назревающего системного кризиса состоит в нарастающем несоответствии между масштабом созданного на предприятиях под централизованным руководством научно-производственного потенциала по выпуску военной продукции, с одной стороны, и стихийно складывающейся по остаточному принципу практикой децентрализованного управления процессами создания, позиционирования и продвижения непрофильной гражданской продукции в рыночных условиях – с другой.

Основные причины кризисных явлений обусловлены следующими обстоятельствами. Для большинства руководителей предприятий в силу сложившихся стереотипов процессы разработки, производства и реализации непрофильной гражданской инновационной продукции, требующие масштабных инвестиций, по-прежнему остаются второстепенными. Производство непрофильной гражданской продукции общепромышленного назначения организуется и осуществляется на фоне основной профильной деятельности. По сравнению с выгодными военными заказами, выполняемыми в профильной области, доходы от реализации непрофильной продукции невелики, а, следовательно, мало привлекательны, особенно с учетом того факта, что требуется значительно больший расход ресурсов на развитие этих бизнесов и позиционирование на новых рынках в условиях сильной внешней конкуренции. На предприятиях распространен утилитарно-технологический взгляд на выпуск непрофильных гражданских изделий как на временную вынужденную меру, призванную загрузить простаивающее дорогостоящее оборудование и

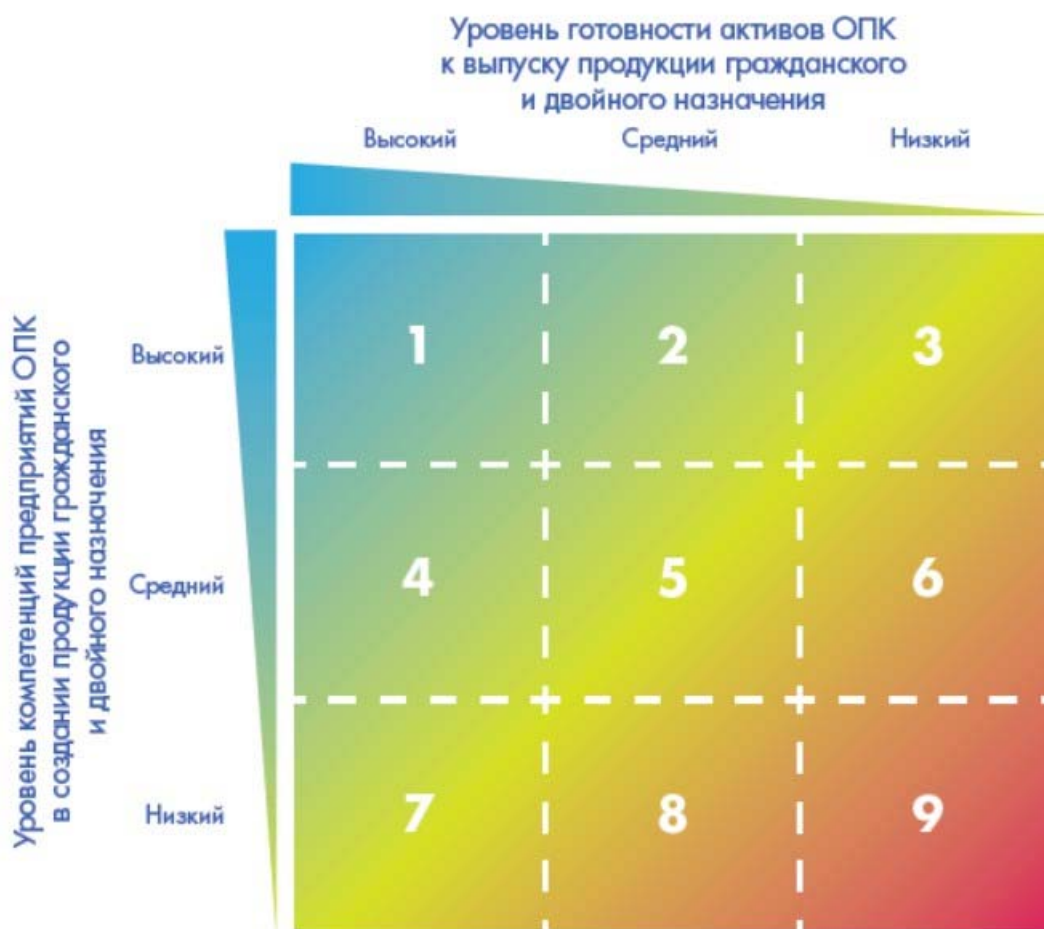
поддержать незанятый персонал. Такой взгляд является отражением унаследованного в ОПК с советских времён пренебрежительного отношения к гражданской продукции (низко технологичному ширпотребу). Слабо осознается, что востребованными являются высокотехнологичные гражданские изделия «оборонки». При этом сохраняются и пренебрежительность к этому рынку, и неоправданно завышенная самооценка научно-производственного потенциала предприятий. По-прежнему считается, что любое предприятие способно легко войти на любой непрофильный, но близкий ему по технологическим особенностям сегмент гражданского рынка, хотя многолетний опыт проведения конверсии на предприятиях оборонной промышленности не дает для этого оснований. Как правило, осваиваемое непрофильное гражданское изделие максимально приспособляется под существующие на предприятии организацию и технологии производства, изменение которых считается недопустимым. Бытует неоправданно высокомерное отношение к присутствующим на этом рынке отечественным и зарубежным конкурентам в сочетании с нежеланием рассматривать выпуск непрофильной гражданской продукции в качестве полноценного бизнеса (вида деятельности, приносящего прибыль), равнозначного выполнению государственного заказа. Второстепенность подрывает конкурентоспособность и коммерческую эффективность создаваемого непрофильного гражданского производства. В этом заключается одна из важнейших управленческих проблем стратегического характера, предопределяющая возникновение системного кризиса. Следствием второстепенности является соответствующее отношение к ресурсному обеспечению непрофильного направления, осуществляемому по остаточному принципу. В результате это направление значительно острее, чем другие, испытывает, например, нехватку менеджеров, недостаток квалифицированных кадров рабочих, конструкторских специальностей и пр. Зачастую отсутствуют объективные автономные оценки эффективности непрофильных направлений деятельности (бизнесов), что приводит к непрозрачности издержек, невозможности управления ими, образованию в составе предприятий

интегрированных структур ОПК в целом дополнительных центров затрат и, в конечном счете, к неконкурентоспособной цене основной массы продукции.

Для непрофильного гражданского производства на предприятиях характерны две крайности – две полярные организационно-экономические модели. Первая модель предполагает автоматический перенос структуры затрат (включая весомые условно-постоянные издержки и накладные расходы) профильного производства на непрофильное. Результатом является неконкурентоспособная цена продукции гражданского назначения. Вторая модель, напротив, ради поддержания конкурентоспособности изделий допускает перенос издержек непрофильных изделий на профильную оборонную продукцию. Обе эти модели неприемлемы для притока негосударственных инвестиций в инновационную деятельность и освоение производства высокотехнологичной гражданской продукции на предприятиях ОПК. Вторая организационно-экономическая модель в последние годы породила еще одну проблему, состоящую в поддержании проблемных и кризисных производств непрофильной гражданской продукции за счет успешных оборонных, а также за счет инвестиций федерального бюджета. В основе этой проблемы лежит тезис о безусловном сохранении наращивании существующего научно-производственного потенциала предприятия без должной оценки экономической целесообразности. Считается, что решение проблемы состоит в субсидировании деятельности проблемных производств за счет перераспределения доходов от прибыльных контрактов внутри предприятия. В этой связи единственной разумной альтернативой является выдвижение в качестве стратегической линии поддержки только успешных высокотехнологичных непрофильных направлений, рост масштабов которых позволит организовывать новые рабочие места и виды производств. Сами предприятия, в подавляющем большинстве сконцентрированные на выпуске военной продукции, как показал почти 20-летний опыт, объективно не обладают возможностями самостоятельного преодоления системного кризиса в силу его отраслевого структурного характера. Требуется совершенствование нормативного регулирования в части трансфера

технологий и коммерциализации созданных в организациях ОПК результатов интеллектуальной деятельности (РИД). Причем требуется снятие лишних барьеров не только в связи с использованием технологий, созданных в ОПК для целей выпуска продукции военно-технического назначения. Много сложностей все еще возникает и для использования в ОПК технологий и изделий, разработанных и применяемых в гражданских секторах. Вместе с тем непринятие мер по устранению перечисленных проблем (инерционный сценарий) приведет, наиболее вероятно, к следующим последствиям. На предприятиях группы оборонно-промышленного комплекса, у которой доля военной продукции достигает 90% и более, произойдет постепенная утрата экономической целесообразности освоения производства высокотехнологичной непрофильной продукции гражданского назначения. Это при том что зарубежные крупные военно-промышленные компании, действующие зачастую в более благоприятных финансово-экономических условиях, считают для себя чрезмерно рискованной занятость каким-либо одним направлением и целенаправленно осуществляют диверсификацию бизнеса в области продукции гражданского назначения. В силу снижения гособоронзаказа при отсутствии компенсации за счет роста производства высокотехнологичной непрофильной гражданской продукции начнется неизбежное в таких условиях замораживание технологического уровня производства и постепенное устаревание и обесценивание основных производственных фондов, в том числе созданных за последние годы при решающей доле средств ФЦП–1. Начнутся большие кадровые потери – как в количественном отношении, так и в отношении владения современными конструкторскими и производственными навыками. Деградиционные процессы породят социальные проблемы, особенно остро переживаемые на градообразующих предприятиях. Такой сценарий для предприятий оборонной отрасли является неприемлемым.

# ЧАСТНЫЙ БИЗНЕС В ОПК РОССИИ



**Рисунок 2**  
Матрица оценки готовности организаций ОПК к диверсификации бизнеса в направлении производства продукции гражданского и двойного назначения

Рисунок 27– Матрица оценки готовности организаций ОПК к диверсификации

Многие из перечисленных проблем ОПК в России связаны с тем, что, с одной стороны, государство продолжает рассматривать его как исключительно собственную вотчину, не приветствуя и не особо поощряя появления там частных компаний. А с другой, руководители оборонных предприятий привыкли считать себя исключительно «государевыми людьми». В результате со стороны предприятий сформировалось ощущение того, что власть не даст им пропасть, и это она должна за них придумать, как диверсифицировать деятельность, должна снабдить средствами для такого развития, обеспечить спрос на произведенную гражданскую продукцию.

Необходимо привнести в сектор ОПК предпринимательское начало, иначе невозможно добиться успеха на крайне конкурентном гражданском рынке. Источником такого начала может стать развитие кооперационных проектов со средним частным технологическим бизнесом. Это очень хорошо понимает руководство страны. Еще в 2012 г. в серии знаменитых программных статей, опубликованных перед выборами президента, В.В. Путин писал: «Развитие ОПК только силами государства неэффективно уже сейчас, а в среднесрочной перспективе экономически невозможно. Важно продвигать государственно-частное партнерство в оборонной промышленности, в том числе упрощая процедуры создания новых оборонных производств. Свежий взгляд на отрасль со стороны, бизнес-подходы к организации производств вдохнут новую жизнь, повысят конкурентоспособность российского оружия на международных рынках. Именно новые частные компании могут быть источником технологических прорывов, способных радикально изменить отрасль» [14]. Надо сказать, что практика прошедших пяти лет показала, что эту установку не удалось реализовать в полной мере. Инерция и традиции ОПК оказались сильнее даже указаний, исходящих с самого верха. Как отмечал заместитель министра промышленности и торговли Глеб Никитин, о государственно-частном партнерстве в ОПК «много говорится на разных уровнях», однако «реальных действий пока мало». Тем не менее практически все опрошенные в ходе подготовки настоящего доклада специалисты: и государственные чиновники, и эксперты-аналитики, и представители бизнеса – солидарны в том, что необходимо увеличение роли частного бизнеса в ОПК. В современных условиях, когда смена технологий идет быстрыми темпами, внешняя обстановка резко меняется, большая часть российской экономики является частной, трудно рассчитывать, что решить задачи противостояния имеющимся угрозам можно только за счет государственных организаций в ОПК. Частный бизнес готов искать свое место в ОПК. Часть таких компаний уже работают в качестве поставщиков третьего-четвертого уровней. Они уже знают, как работать в сегменте ОПК, понимают его сильные и слабые стороны, технологические

особенности, предъявляемые требования к поставщикам, порядок принятия решений. Как показывают интервью с представителями таких компаний, работа по выполнению оборонных заказов интересна для них по трем причинам:

1. возможность получения заказа, позволяющего загрузить часть мощностей и развернуть производство серийной продукции. Частные компании отдают себе отчет в возможном снижении объемов таких заказов из-за изменений в бюджетной политике и поэтому стараются поддерживать баланс между военной и гражданской продукцией в своем выпуске. Но, тем не менее, иметь некоторую долю оборонной продукции считают крайне полезной задачей;
2. возможность поддержания и развития направлений, связанных с производством высокотехнологической продукции. Участие в работах по оборонной тематике позволяет формировать и развивать сильный коллектив профессионалов. Сегодня на внутреннем рынке России крупных гражданских предприятий, которые могут сформировать спрос на высокотехнологическую продукцию, крайне мало, поэтому работа с оборонными заказами становится условием сохранения таких производств в среднем и малом бизнесе;
3. возможность развития новых технологических направлений, наработка новых компетенций. Особенно если компаниям удаётся получить заказ не только на производство, но и на проведение НИОКР. В последующем эти новые разработки могут использоваться и в гражданской продукции компаний.

Интересно, что частные компании не указывают в качестве привлекательного фактора высокую прибыльность при работе по ГОЗ. Рентабельность таких контрактов ограничена, а ценообразование строго контролируется. Многие считают, что работа с гражданскими заказами может быть гораздо интереснее с точки зрения доходности: «Некоторые наши изделия двойного назначения, и свободно можно купить некоторые продукты, только немногим отличающиеся от того, что мы поставляем в армию. Мне известны цены, по которым продается государству наша продукция, и известны цены в нашем магазине. Я вам скажу, что цены в магазине выше».



Вместе с тем частные компании отмечают и возникающие проблемы при работе на ОПК. «Уже сам по себе статус участника реестра ОПК связан с увеличением объема отчетности, запросов, документооборота: «Нам стали рассылать кучу всяких бумаг, которые раньше не рассылали», – говорит представитель частной компании, вошедшей в реестр, – и с нас теперь требуют большое количество всяких статистических отчетов».

Много сложностей возникает вокруг вопросов, связанных с формированием цены на выпускаемые в рамках ГОЗ изделий. Поэтому направлению идёт очень серьезный контроль, многочисленные проверки, оформляется большой объем обоснований: «Вот что у нас жестко контролируют – это формирование цены. Контролеров по формированию цены безумно много, на мой взгляд. Это и НИИСУ Минпромторга, это ФАС, это военная приемка, это конечный заказчик». Помимо жалоб на большое число проверок, компании отмечают зачастую необоснованные, с их точки зрения, требования по корректировке уже согласованных цен: «И ФАС, и НИИСУ лезут – и очень сильно лезут в нормо-часы, себестоимость и так далее. Иной раз оказывается, что цифра, заявленная ими, отличается в нижнюю сторону на 20% от цены, которую мы уже согласовали с заказчиком. Главное – непонятно, откуда люди берут эти цифры. Мы вступаем в переговоры, переписываемся, и они иногда идут навстречу». Возникают обременения, связанные с организацией специальной системы управления качеством и военной приемки. Для компаний, которые постоянно работают с военными заказами и имеют серийный выпуск, это не составляет больших проблем. Однако для тех компаний, продукция которых востребована эпизодически или малыми партиями, это может стать серьезным барьером. То же самое относится к достаточно сложной системе получения сертификации или к необходимости ведения специальных счетов в казначействе.

В качестве существенной проблемы руководитель одной из частных компаний назвал трудности с поставками в рамках ГОЗ продукции, самостоятельно разработанной компанией, но прошедшей через этап военных опытно-конструкторских работ (ОКР): «Есть продукты, которые мы сделали за

собственные деньги, по собственной инициативе. Они конкурентоспособны, они прекрасно подходят для нужд министерства обороны, но так как по ним не было военного ОКРа, то министерство обороны говорит: "Мы не знаем, что это за продукт. Он хороший, да, но мы не можем его никуда ставить, потому что он не легализован через военный ОКР"». Частные компании сетуют также, что, хотя они и входят в реестр организаций ОПК, средства на тех. перевооружение, то есть на модернизацию производственных мощностей, им не выделяются, в отличие от предприятий с государственным участием. Государство считает, что инвестиционные затраты частные компании должны осуществлять за собственный счет: «Деньги на модернизацию нам не дают. Нам говорят: вы в эти списки никак не попадаете; даже если вы в реестре ОПК, то вы тут ни при чем». Частным компаниям фактически закрыта возможность стать головным исполнителем продукции по ГОЗ. В этом не было бы ничего страшного, если бы сегодня интегрированные структуры, традиционно выступающие головными исполнителями, не старались по максимуму все поставки комплектующих оставлять у себя. Сторонним поставщикам все чаще передают только те заказы, которые дочерние предприятия в принципе не в состоянии выполнить. «Мы выйти на прямые заказы не можем – для негосударственной компании это очень тяжело. А у государственных предприятий есть установка: делай все сам, не выпускай деньги из-под себя. Каждый холдинг должен иметь полностью натуральное хозяйство. Поэтому нам бы лучше иметь прямой контакт с первичным источником денег».

В развитие упомянутой выше линии оборонных холдингов на то, чтобы все работы выполнять внутри своей группы предприятий, в последние годы набирает силы опасная тенденция, связанная с попытками включить частные компании в состав государственного холдинга. Несмотря на критику эффективности интегрированных структур в ОПК на очень высоком уровне [9], некоторые из этих структур ведут весьма агрессивную политику по поглощению негосударственных компаний. Проведенные интервью показывают, что это не единичные случаи: «Они ведут вообще достаточно агрессивную политику в

направлении поглощения каких компетенции». Тем не менее, несмотря на все проблемы, приход частного бизнеса во всех больших масштабах в ОПК неизбежен. Необходимо использовать опыт пусть и небольшого числа негосударственных компаний, уже сегодня работающих на оборонку для:

1. создания системы, обеспечивающий комфортный приход новых участников на этот рынок в качестве поставщиков,
2. в качестве проводников, наставников для расширения присутствия подобных им компаний. Как показывает зарубежный опыт, в последние десятилетия активно развивается процесс диффузии гражданских технологий и компаний в сектор ОПК. Это не только дает импульс технологическому развитию данного сегмента, но и обеспечивает взаимное узнавание, вызывает появление совместных проектов. По мере расширения присутствия «предпринимательского» сектора в ОПК, он сам начнёт генерировать предложения по развитию взаимодействия с традиционными игроками в направлении гражданских рынков.

В Институте народнохозяйственного прогнозирования РАН предлагают задачу конверсии перевернуть – не столько развивать гражданские производства на предприятиях ВПК независимо от степени их готовности, сколько развивать независимое гражданское производство, организуя его кооперацию с военным. Интеграция должна быть, но необязательно развиваться на действующих площадях ОПК. Если появится кооперация, те компании, которые уже умеют работать на рынке, включая внешний, будут выступать заказчиками для оборонных предприятий.

Второй вариант, который предлагают эксперты ИНХП, – использовать предприятия ОПК как опытное производство для стартапов и малых инновационных предприятий. Ведь «оборонщики» как раз заточены на то, чтобы делать малые партии с хорошим качеством. Такие центры двойных технологий могут апробировать малые опытные партии на основе своих передовых технологий. «Оборонщикам» это может быть выгодно, плюс возникнет обмен технологиями.

На способность организаций российского ОПК к диверсификации деятельности с целью дозагрузки производственных мощностей выпуском высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения наибольшее влияние оказывают следующие два фактора. Первый – это готовность мощностей предприятий к выпуску продукции гражданского и двойного назначения. Второй связан с наличием маркетинговых, конструкторских и административно-управленческих компетенций по созданию, организации производства и выводу продукции на гражданский рынок.

Для каждой из организаций ОПК сочетание двух этих факторов имеет свои особенности и определяет степень их текущей готовности к выпуску высокотехнологичной гражданской продукции. Разберем каждый из этих факторов подробнее. Уровень готовности активов ОПК к выпуску высокотехнологичной гражданской продукции определяется:

1. наличием производственных мощностей, позволяющих выпускать высокотехнологичную гражданскую продукцию;
2. загрузкой производственных мощностей предприятий продукцией военного назначения;
3. наличием дополнительных производственных мощностей, которые могут быть ориентированы на выпуск гражданской продукции;
4. наличием ограничений на использование дорогостоящего оборудования внепроизводственных программ государственного оборонного заказа (ГОЗ) и военно-технического сотрудничества;
5. наличием свободного квалифицированного производственного персонала.

При этом высокий уровень готовности организаций ОПК означает их самодостаточность для производства готовых изделий и их компонентов, а низкий – потребность в поиске внешних бизнес-партнеров для выстраивания кооперационных цепочек.

Уровень компетенций организаций ОПК в создании высокотехнологичной гражданской продукции характеризуется:

1. опытом создания и продвижения гражданской продукции на рынок;
2. наличием квалифицированных маркетинговых подразделений, задачей которых является поиск рыночных запросов на создание продукции гражданского и двойного назначения, поиск и работа с заказчиками, организация сбыта и сервисного обслуживания продукции;
3. наличием свободных высококвалифицированных конструкторских кадров;
4. возможностью инвестирования средств в гражданские проекты;
5. опытом организации НИОКР, выстраивания оптимальной производственной кооперации подготовки производств к выпуску высокотехнологичной гражданской продукции на заданную стоимость.

Наличие или отсутствие у организаций ОПК тех или иных компетенций определяет необходимость поиска внешних бизнес-партнеров с целью организации маркетинговой деятельности, финансирования проектов, инжиниринга как изделий, так и производств, внешней кооперации, сбыта продукции. На рисунке 2 представлена матрица оценки готовности организаций ОПК к выпуску высокотехнологичной продукции (далее – матрица оценки), условно разбитая на девять секторов в зависимости от степени воздействия на организацию двух вышеперечисленных факторов.

Вернемся к предложенной ранее дифференциации организаций ОПК по степени их готовности к производству гражданской продукции и посмотрим, как они соотносятся этой матрицей. Речь будет идти об организациях из второй группы (предприятия, которые легко диверсифицируются и уже работают на гражданских рынках) и третьей группы (предприятия, у которых доля гражданской продукции незначительна).

Организации ОПК второй группы – интегрированные структуры с долей производимой высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения более 25%, сосредоточены в секторах 1, 2, 3, 4 и 5 матрицы оценки. Предварительная оценка возможностей этих компаний в диверсификации своей

деятельности позволяет сделать следующие выводы об их потребностях в стороннем участии:

1. организации обладают специализированными производственными мощностями, позволяющими организовать полную (за редким исключением) внутреннюю кооперацию для производства продукции гражданского и двойного назначения;
2. требуется участие государства в части, касающейся определения приоритетов социально-экономического, инфраструктурного и транспортного развития страны, выработки разумных протекционных мер для вывода российской продукции на внутренний рынок;
3. требуются внешние (для организаций ОПК) источники финансирования новых проектов;
4. в ряде случаев необходим поиск бизнес-партнеров для связи с внешним (для организаций ОПК) инновационным сообществом, определения рыночных потребностей и вывода продукции на рынок.

Организации ОПК третьей группы – интегрированные структуры с незначительной (до 10%) долей гражданской продукции, сосредоточены в секторах 6, 7, 8 и 9 матрицы оценки. Их деятельность характеризуется:

1. загрузкой производственных мощностей выпуском продукции по контрактам государственного оборонного заказа и по линии военно-технического сотрудничества;
2. ограничением использования части уникальных производственных линий для выпуска непрофильной продукции;
3. как правило, низкими маркетинговыми компетенциями для работы на гражданском рынке, отсутствием опыта организации продаж и сервисного обслуживания гражданской продукции;
4. слабым опытом или отсутствием опыта конструирования продукции под заданную стоимость для массового производства;
5. ограниченностью состава высококвалифицированного конструкторского персонала, занятого в НИОКР военного назначения;

6. неразвитым механизмом коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, полученных в результате выполнения НИОКР военного назначения;
7. ограниченностью или по разным причинам отсутствием собственных средств для финансирования гражданских проектов;
8. как правило, отсутствием разделения ресурсов и затрат профильных и непрофильных бизнесов.

Предварительная оценка возможностей организаций ОПК третьей группы по диверсификации деятельности позволяет сделать следующие выводы об их потребностях в стороннем участии. В большинстве случаев производство высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения требует организации широкой кооперации с внешними производителями комплектующих. Существует потребность взаимодействия с внешними посредниками для работы с рынком, в функции которых должны входить поиск рыночных потребностей, работа с заказчиками, сбыт продукции и организация ее сервисного обслуживания. В отдельных случаях существует необходимость в управлении проектами, включая организацию (или отбор и приобретение результатов) НИОКР, организацию кооперации и подготовки производства, управление жизненным циклом продукции. Также существует потребность поиска внешних источников финансирования проектов.

В процессе диверсификации бизнеса организаций ОПК могут быть привлечены три типа сторонних соисполнителей.

1. Бизнес-партнеры – сторонние организации, которые могут выступать в роли генераторов проектов и бизнес-идей, со-инвесторов и организаторов продаж и сервисного обслуживания продукции. Наиболее приемлемой для обеих сторон формой сотрудничества является создание совместного предприятия с заранее оговоренной формой участия, правами и обязанностями бизнес-партнера.
2. Инжиниринговые компании, обеспечивающие максимальное использование научно-производственных возможностей организаций ОПК в

рамках реализации гражданских проектов, которые могут выступать в роли организаторов управления проектами разработки продукции и доведения ее до стадии массового производства, включая вопросы организации внутренней и внешней кооперации. Инжиниринговые компании нанимаются в случае необходимости в качестве научно-технического аутсорсинга в ходе реализации проектов.

3. Поставщики комплектующих изделий, определённые в процессе организации производственной кооперации в рамках реализации проектов. Данные компании работают по договору с центрами капитализации проектов, в качестве которых могут выступать как сами организации ОПК и/или их структурные подразделения, отвечающие за развитие гражданской продукции, так и образованные с бизнес-партнером совместные предприятия. В случаях использования промышленных мощностей организаций ОПК в рамках выпуска продукции по сторонним заказам бизнес-партнера (сектор 9), заказчиком может выступать сам бизнес-партнер.

Для организаций ОПК второй группы в качестве соисполнителя может привлекаться бизнес-партнер с целью вывода продукции на новые рынки. Для организаций ОПК третьей группы помимо бизнес-партнеров могут быть привлечены на правах научно-технического, технологического и производственного аутсорсинга инжиниринговые компании и поставщики комплектующих изделий. Более конкретные рекомендации по привлечению организациями ОПК сторонних соисполнителей проектов создания продукции гражданского и двойного назначения возможны после проведения более детального анализа их деятельности, возможностей и потребностей.

На перспективу надо ставить задачу расширения числа поставщиков ОПК из сегмента предпринимательского бизнеса и снижения уровня участия государства в ОПК. Необходимо активнее продолжать процесс приватизации холдингов ОПК – именно эта задача ставилась в качестве стратегического ориентира, например, при создании некоторых вертикально-интегрированных структур. Пока работав этом направлении ведется в крайне ограниченных



масштабах (в качестве примера можно привести «Концерн Калашников» и «Вертолеты России»). Как показывают проведенные интервью, эксперты считают, что начинать такую приватизацию надо с организаций, «участвующих в кооперации второго-четвертого уровня, не затрагивая интеграторов верхнего уровня. Кооперация второго-четвертого уровня более свободная, более дешевая и дублирующаяся».

Разумеется, надо тщательно подходить к вопросу о том, кто станет покупателем доли государства, чтобы не оказаться в ситуации приватизации 1990-х гг., когда оборонные предприятия покупали только для того, чтобы сдать в металлолом оборудование, а на освободившихся площадях организовать торговый центр. В этом смысле надежным партнером государства могут стать частные компании, уже зарекомендовавшие себя работой в сфере ОПК. Альтернативным вариантом может стать участие в приватизации менеджмента самих организаций ОПК, имеющего проработанную стратегию их дальнейшего развития.

Привлечение сторонних частных компаний при реализации проектов по диверсификации ОПК является, безусловно, назревшей и эффективной мерой. Однако реализоваться она сможет только при условии проведения серьезных изменений на уровне как отдельных организаций, так и на уровне системной поддержки процесса диверсификации в ОПК. Необходимость изменений связана с тем, что для производства военной продукции и для производства и освоения новых рынков высокотехнологичной гражданской продукции в большинстве случаев требуются принципиально разные компетенции, обуславливаемые различиями этих сегментов в:

1. технических требованиях;
2. экономических параметрах;
3. применяемых материалах и комплектующих;
4. системах контроля качества;
5. сертификации;
6. способах финансирования;

7. порядке формирования цены и издержек;
8. типах заказчиков и способах поддержания отношений с ними;
9. представлениях о конкурентоспособности;
10. сервисном обслуживании и др.

Попытки перенесения тех компетенций и традиций, которые сформировались сегодня у специалистов организаций ОПК на гражданскую продукцию могут закончиться весьма печально. Развитие гражданского сегмента внутри этих предприятий будет связано с длительными процедурами, высокими накладными расходами, ограничениями по секретности, что смерти подобно при работе на высококонкурентных рынках гражданской продукции. Они столкнутся с рядом негативных факторов, обусловленных их приоритетной сосредоточенностью на выполнении оборонной тематики, таких как:

1. отсутствие у предприятий компетенций в производстве гражданской продукции;
2. отсутствие представлений о гражданской продукции, потребной потенциальным покупателям, попытки продать то, что умеет делать предприятие;
3. действия по диверсификации будут реализовываться по остаточному принципу и столкнутся со скепсисом и неприятием («Не мешайте работать!»);
4. результат будет минимальным, подобным тому, что проявился в ходе предыдущих попыток конверсии: выпускаемой продукции будут присущи три отрицательных свойства: «дорого, долго и некачественно»;
5. даже в случае успеха какого-либо проекта полученные результаты вряд ли смогут быть тиражированы на другие предприятия (корпорации, концерны, компании и т. д.).

Предлагаются следующие направления изменений, необходимых для эффективной диверсификации ОПК.

Задача по реструктуризации бизнеса не уникальна. Оказываясь перед необходимостью ее решения, крупные отечественные и зарубежные многопрофильные компании осуществляют внутреннюю реорганизацию,

закрывающуюся в формировании специализированной организационной структуры (бизнес-единицы), в которую объединяются несколько направлений, не относящихся к профильной деятельности. Она может быть сформирована путем создания дочерней организации, за счет привлечения внешнего партнера на условиях аутсорсинга либо через организацию совместного предприятия. Такая структура должна обладать определенной самостоятельностью. Ей делегируются полномочия по решению оперативных вопросов, и на нее возлагаются определенные обязанности в финансово-экономической, социальной, научно-технической и производственно-технологической сферах. Специализированная структура наиболее эффективно используется в практике управления диверсифицированными (многопродуктовыми) компаниями при значительной территориальной разобщенности производств. Относительно самостоятельная работа подобной структуры при жесткой системе финансового контроля со стороны ее акционеров (собственников) и персональной ответственности обеспечивает устойчивость группы направлений в целом, поскольку неудачи одного направления (бизнеса) не могут нанести серьезного ущерба всей организации.

Формирование такой структуры целесообразно осуществлять преимущественно на средства негосударственных инвесторов или кредитных организаций. В этой связи ввиду высокого риска для предприятий группы оборонно-промышленного комплекса, у которой доля военной продукции достигает 90% и более, представляется рациональным вариант с привлечением внешнего партнера. То есть необходима поддержка процесса создания внешних (внекорпоративных) специализированных структур и привлечения их для решения проблемы радикального увеличения выпуска высокотехнологичной гражданской продукции.

Однако работа такой структуры окажется эффективной и результативной лишь в случае личной вовлеченности руководства предприятий интегрированных структур ОПК в организацию этих непрофильных производств, в построение оптимальных бизнес-процессов, возможно, в

реформирование системы управления непрофильными проектами, а также в обеспечении потребными для их реализации инвестициями на условиях софинансирования.

Одновременно в организации ОПК в случае появления структуры, специализирующейся на развитии высокотехнологичной гражданской продукции, целесообразно рассмотреть создание специализированного подразделения, которое бы обеспечивало «дружественный интерфейс» при взаимодействии с ней. Возможны два варианта создания такой «ответной» части:

1. формирование в составе предприятия ОПК структурного подразделения, отвечающего за организацию взаимодействия с упомянутой независимой структурой, а также за содействие ей и обеспечение использования ею производственных мощностей и других активов. При этом структурное подразделение предприятия ОПК должно быть наделено соответствующими правами и полномочиями;
2. привлечение для исполнения функций «ответной части» какого-либо дочернего общества предприятия ОПК, обладающего накопленными компетенциями в сопровождении мероприятий технического перевооружения производственных площадок.

Необходимость развития новых конкурентоспособных и саморазвивающихся гражданских направлений в условиях отсутствия на предприятиях ОПК внутренних ресурсов для саморазвития обуславливает целесообразность участия в решении вышеперечисленных системных проблем специализированного Центра по диверсификации, создаваемого на федеральном уровне.

Задачей такого центра станет поддержка в переориентации тех организаций ОПК, где выпуск оборонной продукции составляет 90% загрузки, на освоение и производство после 2020 г. востребованной высокотехнологичной гражданской продукции. Он должен стать методическим консультационным центром для предприятий ОПК, стремящихся развивать продажи гражданской

продукции. Обеспечивать работу такого центра было бы правильно не только за счет средств бюджета, но и за счет взносов интегрированных структур ОПК.

Попробуем перечислить возможные основные направления деятельности такого центра.

Во-первых, надо обеспечить относительно несложную процедуру появления на базе предприятий ОПК описанных выше специализированных бизнес-единиц, ориентированных на работу на гражданских рынках. Эта процедура должна быть единообразной и согласованной на высоком уровне, чтобы руководители предприятий ОПК не опасались ответственности за самостоятельность. Также потребуется урегулировать вопросы по использованию активов предприятий ОПК для деятельности таких бизнес-единиц.

Во-вторых, необходимо повысить качество управления и в самих организациях ОПК, и в тех обособленных бизнес-единицах, которые будут специализироваться на гражданской тематике. Это позволит эффективно управлять разработкой, производством и выводом на рынок продукции гражданского назначения. Менеджмент в ОПК и гражданских отраслях серьезно отличается, и тем руководителям ОПК, кто будет отвечать за работу в последних, придется осваивать целый ряд новых компетенций, прежде всего, связанных с управлением затратами, маркетингом, продвижением и сбытом продукции. Целесообразно централизовать переподготовку менеджментом и иметь единый банк кандидатов на вакантные должности в создаваемых бизнес-единицах. Также целесообразно предусмотреть гарантии по возврату специалистов и руководителей бизнес-единиц в «материнское» предприятие ОПК на равноценные позиции в случае неуспеха гражданского бизнеса.

В-третьих, имеет смысл в ряде случаев организовывать объединенную систему маркетинга, продаж, логистики, продвижения производимой гражданской продукции. В частности, такая инфраструктура может быть полезной при организации взаимодействия с крупными корпорациями из гражданского сектора (в том числе с госучастием) и при организации работы на зарубежных рынках.

В-четвертых, необходимо вести информационную базу, в которой бы отражалось наличие у предприятий ОПК оборудования, которое можно дозагружать гражданскими заказами; перечень объектов интеллектуальной собственности; имеющиеся потребности по привлечению поставщиков; предложения по созданию совместных бизнесов на базе существующих активов.

В-пятых, необходимо наладить консультационное сопровождение процессов диверсификации. В первую очередь, целесообразно провести тщательный технологический аудит каждой организации ОПК, на основании которого выявить ее сильные и слабые стороны, компетенции, которые могут быть востребованы на гражданских рынках. В дальнейшем потребуются вести консультации по вопросам реорганизации систем управления, разработки стратегий, поиска специалистов и руководителей, управления издержками.

В-шестых, масштабная диверсификация невозможна без привлечения значительных финансовых ресурсов. Необходима помощь в привлечении инвестиций, кредитов/займов, гарантий. Возможна организация с участием Центра специализированной финансовой структуры, обеспечивающей предоставление льготных займов (по аналогии с Фондом развития промышленности), гарантий или венчурных инвестиций (в том числе совместно с фондом «Гражданские технологии ОПК», действующим при поддержке Российской венчурной компании).

В-седьмых, центр обязан взять на себя системную работу по обеспечению процесса диверсификации необходимой нормативной базой, решениями соответствующих органов управления. Для этого он должен провести аудит законодательства и системы регулирования в этой сфере. Кроме того, центр мог бы взять на себя системную работу по совершенствованию нормативного регулирования в направлении снижения барьеров для входа частного бизнеса в ОПК, введения в оборот имеющихся РИДов, трансфера технологий и т. д.

При организации данного центра крайне важно соблюсти условие обязательности его формирования на принципах государственно-частного партнерства. В процессе его создания и в ходе развития обязательно должны

привлекаться специалисты из частных компаний, имеющих опыт и успехи в работе на гражданских рынках. Схематически роль и место центра в системе удовлетворения потребностей потенциальных потребителей в высокотехнологичной гражданской продукции представлены на рисунке 3.

### ВОЗМОЖНЫЕ ПОДХОДЫ К КООРДИНАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ОПК



**Рисунок 3**  
Роль и место Центра координации работ по диверсификации ОПК в системе удовлетворения потребностей потенциальных потребителей в высокотехнологичной гражданской продукции

Рисунок 28 – Роль и место Центра координации работ по диверсификации

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В своем ежегодном послании Федеральному собранию в декабре 2016 г. президент РФ В.В. Путин поставил задачу довести к 2025 г. долю гражданской продукции до 30% от общего объема производства ОПК, а к 2030 – до 50%. Эта задача не имеет прямолинейного решения, сводящегося к указанию каждому предприятию ОПК организовать выпуск гражданской продукции на своих мощностях. Как показывает практика реализации программ так называемой конверсии, такой путь приводит к низкой эффективности создаваемых производств и слабой конкурентоспособности выпускаемой гражданской продукции. Сегодня сектор ОПК в значительной степени продолжает оставаться «государством в государстве». Более того, в последнее время тенденция его обособления, выстраивания самостоятельного «натурального хозяйства» только усилилась. В тоже время ОПК может и должен играть важнейшую роль в развитии национальной экономики по следующим направлениям:

1. научно-техническое развитие: трансфер технологий (в обе стороны), прорывные НИОКР. В развитых странах сегодня ОПК становится не только источником новых технологий для гражданских сегментов, но и активным их потребителем;
2. место применения квалифицированных кадров и их источник для других сегментов экономики;
3. основа для формирования экосистемы высокотехнологических компаний: поставщики третьего-четвертого уровня комплектации, поставщики оборудования и технологий, партнеры по производству гражданской продукции.

Для активизации роли ОПК в указанных направлениях необходим дифференцированный подход к работающим в этом секторе организациям. Предлагается следующая классификация предприятий ОПК:

1. те, кто принципиально не вписывается в рынки гражданской продукции (ядерный оружейный комплекс, ракетные системы);



2. те, кто легко диверсифицируется и уже работает на гражданских рынках;
3. те, кого возможно диверсифицировать, но с большими затратами и серьезной реорганизацией.

Внимание должно быть сосредоточено, прежде всего, на втором и третьем сегментах. Необходимо привнести в них предпринимательское начало, иначе невозможно добиться конкурентоспособности на гражданском рынке. Источником такого начала может стать развитие кооперационных проектов со средним частным технологическим бизнесом.

Часть таких компаний уже работают в качестве поставщиков третьего-четвертого уровней. Они знают, как работать в сегменте ОПК, понимают его сильные и слабые стороны, технологические особенности, предъявляемые требования к поставщикам, порядок принятия решений. Однако даже они продолжают испытывать сложности и ограничения при взаимодействии с государством и «старшими партнерами». Необходимо привлекать их

1. для создания системы, обеспечивающей комфортный приход новых участников в качестве поставщиков для ОПК;
2. в качестве проводников, помогающих организациям ОПК найти свое место на гражданских рынках.

По мере расширения присутствия предпринимательского сектора в ОПК он сам начнет генерировать предложения по развитию взаимодействия с традиционными игроками в направлении гражданских рынков.

Однако в системе ОПК должны произойти серьезные трансформации, обеспечивающие возможность интеграции в него предпринимательского начала. Следует провести селекцию по каждой организации ОПК в разрезе потенциала ее взаимодействия с предпринимательским сектором. Для кого-то частный бизнес станет всего лишь поставщиком комплектующих, а для кого-то – партнером по выходу на гражданские рынки.

Следующим шагом должно стать появление на базе тех организаций ОПК, у которых недостаточно высок уровень компетенции по работе на гражданских рынках, особой бизнес-единицы, ответственной за это направление. Она может

быть создана либо путем формирования дочерней организации, либо за счет привлечения внешнего партнера на условиях аутсорсинга, либо через образование совместного предприятия. Формирование такой структуры целесообразно осуществлять преимущественно на средства негосударственных инвесторов или кредитных организаций. Одновременно в самой организации ОПК должно быть создано специализированное подразделение, которое бы обеспечивало «дружественный интерфейс» при взаимодействии с этой бизнес-единицей.

Для поддержки описанных процессов на федеральном уровне должен появиться Координационный центр по вопросам диверсификации ОПК. Он мог бы решить следующие задачи:

1. разработать процедуры появления на базе предприятий ОПК бизнес-единиц, работающих на гражданских рынках. Также потребуется урегулировать вопросы по использованию активов предприятий ОПК для деятельности бизнес-единиц;
2. организовать переподготовку менеджмента и иметь единый банк кандидатов на вакантные должности в создаваемых бизнес-единицах. В ОПК должны появиться люди, которые умеют эффективно управлять разработкой, производством и выводом на рынок продукции гражданского назначения;
3. организовать объединенную систему маркетинга, продаж, логистики, продвижения выпускаемой гражданской продукции. Такая инфраструктура может быть полезной при организации взаимодействия с крупными корпорациями из гражданского сектора (в том числе с госучастием) и при организации работы на зарубежных рынках;
4. создать информационную базу, в которой бы отражалось наличие у предприятий ОПК оборудования для выпуска гражданской продукции, перечень объектов интеллектуальной собственности, имеющиеся потребности по привлечению поставщиков, предложения по созданию совместных бизнесов на базе имеющихся активов;

5. наладить консультационное сопровождение процессов диверсификации по вопросам реорганизации систем управления, разработки стратегий, поиска специалистов и руководителей, управления издержками. Провести технологический аудит каждой организации ОПК;
6. обеспечить привлечение финансовых ресурсов: инвестиций, кредитов/займов, гарантий. Возможна организация специализированной финансовой структуры, обеспечивающей предоставление льготных займов (по аналогии с Фондом развития промышленности).

Рассматривая проблему диверсификации ОПК в комплексе, необходимо сосредоточиться на решении ключевой задачи: повышении степени интеграции ОПК в народное хозяйство. Необходимо развивать систему поставщиков для ОПК из числа компаний, активно работающих в гражданском сегменте экономики. Для этого потребуются корректировать базовые правила игры в ОПК (в том числе на уровне системы ценообразования), создавая стимулы к аутсорсингу, экономии издержек. Именно таким путем удастся обеспечить устойчивое развитие ОПК в современных условиях.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вознесенский С. Почему ВПК выступает за запрет закупок иностранной техники // Военное обозрение. 2011. 25 июля [Электронный ресурс]. URL: [http://www.pochemu\\_VPK\\_vystupaet\\_za\\_zapret\\_zakupok-inostrannoy](http://www.pochemu_VPK_vystupaet_za_zapret_zakupok-inostrannoy).
2. Иванов В. Военное «железо» неуклонно дорожает // НВО. 25.05.2007 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.voennoe\\_zhelezo\\_neuklonno\\_dorozhaet](http://www.voennoe_zhelezo_neuklonno_dorozhaet).
3. Гундаров В. Оборонный заказ: камень на шее? // Независимое военное обозрение. 05.10.2007 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.2007-10-5/1\\_zakaz.html](http://www.2007-10-5/1_zakaz.html).
4. Военная экономика в период реформ // Власть. 2001. №8 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mfit.ru/defensive/obzor/ob07-09-01-2.html>.
5. Сафронов И. Владимир Поповкин вылетел с должности в космос // Коммерсантъ. 2011. №77 (4618). 30.04.2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.aex.ru/fdocs/1/2011/5/3/19516>.
6. РИА Новости. 19.01.2012 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.20120119/543216874>.
7. Рогозин объявил о завершении периода закупки Россией образцов оружия за рубежом // ИНТЕРФАКС-АВН. 16.01.2012 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.roe.ru/news/lenty/lenta\\_12\\_01\\_17.html](http://www.roe.ru/news/lenty/lenta_12_01_17.html).
8. Закупать оружие за границей стыдно // Военно-промышленный курьер. 2012. №3 (420). 25.01.2012 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vpknews.ru/articles/8578>.
9. Рогозин Д. Инновации в военном деле // Военно-промышленный курьер. 20.01.2012. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.news/63596innovacii\\_v\\_voennom-dele.html](http://www.news/63596innovacii_v_voennom-dele.html).
10. Коновалов А. «Вертолеты России» не заинтересовали Лондонскую биржу [Электронный ресурс]. URL: <http://www.news/-220612-rus.html>.

11. Мокрецов М. У оборонной отрасли должен быть стабильный госзаказ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.news/1319.html>.
12. Москвин И. Десять лет на полное перевооружение // Электронная газета [Электронный ресурс]. URL: <http://www.Файл-РФ> 07.10.2011.
13. Полевский Е. Управление развитием высокотехнологичных промышленных предприятий оборонно-промышленного комплекса // «Академия Тринитаризма». М., Эл № 77-6567, публ.16902. 20.10.2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rus/doc/0016/001c/00161892.html>.
14. Путин В. Быть сильными: гарантия национальной безопасности для России // Российская газета. 20.02.2012 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.putin2012.ru>.
15. Пустякова Н. Основные механизмы реализации государственной промышленной политики в оборонно-промышленном комплексе на современном этапе // Вопросы защиты информации. 2007. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.articles/178661.php>.
16. Христенко В. Главная цель нашей промышленной политики – это достижение Россией высокого уровня национальной конкурентоспособности // Прайм агентство экономической информации. 20.02.2012 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.2006\\_12/art86.html](http://www.2006_12/art86.html).
17. Идрисов А. От разрозненных элементов к полноценной корпорации [Электронный ресурс]. URL: [http://www.archive/idrisov\\_ot\\_k](http://www.archive/idrisov_ot_k).
18. Калышева Е. Вооружают чужих // Российская Бизнес-газета – Инновации. 2011. № 812 (30). 30.08.2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.2011/08/30/tehnika.html>.
19. Путин В.В. Сырьевая модель экономики не позволит добиться высоких ориентиров // Профсоюзы России. 26.05.2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://vz.ru/news/2011/5/26/494549.html>.
20. Российская «оборонка» поднимает гражданскую экономику [Электронный ресурс]. URL: (<http://www.km.ru/news/56E147B524BD4F02B3A76132F932BC6A>).

21. Воскобойников В. У ТЭКа появятся крылья // Беспилотная авиация. 21.02.2007 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.uav.ru/voskoboynikov.php>.
22. Минпромторг опубликовал данные по производству гражданской продукции предприятиями ОПК РФ за январь-июль 2011 года [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vpk.name/news/>
23. Карavaев И.Е. Об основных аспектах влияния реформирования и развития ОПК на обеспечение национальной безопасности // Промышленник России. 03.03.2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rspp.ru/viewpoint/view/37>.
24. Данко А. «Оборонке» – законодательное внимание // Красная звезда. 18.08.2008 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.old.redstar.ru/2008/09/18\\_09/index.shtml](http://www.old.redstar.ru/2008/09/18_09/index.shtml).
25. Шамрай Ф. Вопросы обеспечения конкурентоспособности судостроения [Электронный ресурс]. URL: [http://www.korabel.ru/news/comments/voprosi\\_obespecheniya\\_konkurentosposobnosti\\_sudostroeniya.html](http://www.korabel.ru/news/comments/voprosi_obespecheniya_konkurentosposobnosti_sudostroeniya.html).
26. Пустякова Н. Основные механизмы реализации государственной промышленной политики в оборонно-промышленном комплексе на современном этапе // Вопросы защиты информации. 2007. № 4. С. 66–78 [Электронный ресурс]. URL: <http://news.sec.ru/dailytblshow.cfm?rid=17&pid=20328&pos=2&stp=50>.
27. Наумов И. Оборонка ставит рекорды и антирекорды // Независимая газета. 17.02.2012 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.ng.ru/economics/2012-02-17/4\\_opk.html](http://www.ng.ru/economics/2012-02-17/4_opk.html).
28. Реус А. Научно-технический и производственно-технический потенциал оборонного комплекса в развитии гражданских секторов экономики [Электронный ресурс]. URL: [http://www.setcorp.ru/main/pressrelease.phtml?news\\_id=13524](http://www.setcorp.ru/main/pressrelease.phtml?news_id=13524).
29. Набиуллина Э. Материалы XIII Международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества [Электронный ресурс]. URL: [http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d\\_no=45972](http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d_no=45972).

30. Эдуардов С. Российская оборонная промышленность деградирует [Электронный ресурс]. URL: <http://www.utro.ru/articles/2004/09/29/355688.shtml>.
31. Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 17 апреля 2012 г. «О сводном реестре организаций оборонно-промышленного комплекса» № 438.
32. Закутнев С.Е. Финансовое обеспечение военной безопасности государства на основе среднесрочного бюджетирования, ориентированного на результат / С.Е. Закутнев // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2011. – № 10. – С. 14- 21.
33. Чистов И.В. Предпосылки и направления развития государственно-частного партнерства в оборонно-промышленном комплексе России / И.В. Чистов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2012. – № 48. – С. 35-44.
34. Кандыбко Н.В. Интеграция проектного управления в механизм обеспечения государственных оборонных нужд / Н.В. Кандыбко // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 11, ч. 2. – С. 69-74.
35. Доклад о состоянии законодательства, регулирующего деятельность оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации / Экспертный совет по проблемам законодательного обеспечения развития оборонно-промышленного комплекса при Председателе Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. – М., 2012. – 115 с.
36. Перечень поручений по реализации Послания Президента Федеральному Собранию (утв. Президентом РФ 05.12.2016 N Пр-2346) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/53425/print>
37. Послание Президента РФ Федеральному Собранию 01.12.2016 года. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/53379>
38. Диверсификация оборонно-промышленного комплекса и региональное развитие – стратегия перемен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/news/26568/>

39. Доклад Экспертного совета Председателя коллегии Военно-промышленной комиссии РФ «Диверсификация ОПК: как побеждать на гражданских рынках» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.arms-expo.ru>
40. Малков А. Оборонная промышленность: Конверсия 2.0 // Ведомости, 2016. – 13 июля. [<http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2016/07/13/648974-konversiya>]
41. Глебова О.В. Направления инновационного развития предприятий оборонно-промышленного комплекса в производстве высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: мат-лы межд. научно-прак. конф. – 2016. – С. 23-27.
42. By Zhao Lei. PLA patents declassified for civilian use - China Daily, 2017. – 3 July [Electronic resource]: site. – Mode of accessed: [http://www.chinadaily.com.cn/china/201703/07/content\\_28456179.html](http://www.chinadaily.com.cn/china/201703/07/content_28456179.html)
43. Антонов М.В. Управление структурой капитала предприятий оборонно-промышленного комплекса с использованием рыночных инструментов // Дайджест-финансы. 2008. №10.
44. Намитулина А.З., Беделова У.М. Повышение эффективности государственного финансового контроля в сфере высокотехнологичного оборонно-промышленного комплекса // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. - №2 (26). – С.48-53.
45. Мингалиев К.Н. Управление финансовым оздоровлением предприятий оборонно-промышленного комплекса России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2011. №22.
46. Кирсанова М.А. Особенности организации и управления финансовыми потоками на предприятиях оборонно-промышленного комплекса // Современная экономика: опыт, проблемы и перспективы развития. 2015. №4.



47. Бурмистрова Л.М. Модель финансового анализа предприятий оборонно-промышленного комплекса // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. №3.
48. Dunne J.P., Sköns E. The military industrial complex. In: The Global Arms Trade: A Handbook. New York: Routledge, 2010.
49. Giroux H. The University in Chains: Confronting the Military Industrial Academic Complex. Boulder, CO: Paradigm Publishers, 2007.
50. Буренок В.М., Горгола Е.В., Викулов С.Ф. Национальная безопасность в России в эпоху сетевых войн. М.: Граница, 2015. 190 с.
51. Викулов С.Ф., Бабкин Г.В., Косенко А.А. Современные военно-экономические реалии – пора менять отечественную парадигму военного строительства // Вооружение и экономика. 2012. № 1. С. 66–76. URL: <http://viek.ru/17/66-76.pdf>.
52. Smith R. Military Economics: The Interaction of Power and Money. Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2009.
53. Катасонов В.Ю. Экономическая война против России и сталинская индустриализация. М.: Алгоритм, 2014. 272 с.
54. Sköns E., Weidacher R. Arms production. SIPRI Yearbook 2000. Oxford: Oxford University Press, 2000.
55. Dunne P., Surry E. Arms production. SIPRI Yearbook 2006. Oxford: Oxford University Press, 2006.
56. Dunne J.P., Garcia-Alonso M., Levine P., Smith R. Determining the Defence Industrial Base // Defence and Peace Economics. 2007. Vol. 18. Iss. 3. P. 199-221. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/10242690600924273>
57. Dunne J.P. The Defense Industrial Base. In: Handbook in Defense Economics. Elsevier, 1995. Vol. 1. No. 1.
58. Wulf H. Internationalizing and Privatizing War and Peace. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2005.

59. Lovering J. Military expenditure and the restructuring of capitalism: The military industry in Britain // Cambridge Journal of Economics. 1990. Vol. 14. Iss. 4. P. 453-467.
60. Буренок В.М., Бабкин Г.В., Косенко А.А. Анализ интеграционных процессов в обороннопромышленном комплексе // Военная мысль. 2005. № 8. С. 6-9.
61. Викулов С.Ф., Рассадин В.Н., Хрусталёв Е.Ю. Концепция развития социально-экономического и оборонно-промышленного компонентов национальной безопасности России. М.: Экономика, 2011. 57 с.
62. Фальцман В.К. Импортозамещение в ТЭК и ОПК // Вопросы экономики. 2015. № 1. С. 116-124.