

Обоснование комплекса мер по формированию институциональной среды и системы управления диверсификацией оборонно-промышленного комплекса

Байдаров Дмитрий Юрьевич¹

Канд. юрид. наук, директор Департамента поддержки новых бизнесов

ORCID: 0000-0002-7089-7015, e-mail: d_baydarov@mail.ru

Файков Дмитрий Юрьевич²

Д-р экон. наук, вед. специалист

ORCID: 0000-0002-3532-1352, e-mail: cat1611@mail.ru

¹Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», 119017, Большая Ордынка ул., 24, г. Москва, Россия

²Российский федеральный ядерный центр – Всероссийский научно-исследовательский институт экспериментальной физики, 607188, Мира пр-т, 37, г. Саров, Россия

Аннотация

Волнообразный характер государственного оборонного заказа подтверждает необходимость диверсификации деятельности оборонных предприятий как способа повышения их устойчивости и развития, позволяющего поддерживать требуемый уровень обороноспособности страны и мобилизационной готовности экономики. Диверсификация в сфере продукции гражданского назначения дает возможность использовать компетенции и ресурсы оборонно-промышленного комплекса для укрепления технологического суверенитета страны и движения к технологическому лидерству. Цель статьи – обоснование комплекса мер по формированию институциональной среды и системы управления диверсификацией оборонно-промышленного комплекса. Рассмотрен зарубежный опыт диверсификации оборонной промышленности, выделены принципы, представляющие интерес для российских предприятий. Выявлены системные сложности диверсификации оборонно-промышленного комплекса методологического, институционального, организационного, социально-экономического характера. Обоснованы принципиальные основы для ее эффективного проведения, в том числе формирование институциональных условий, включая специальный административно-правовой режим, организацию системы стратегического трансфера технологий, системы научно-технологического прогнозирования, планирования, создание трехуровневой системы управления диверсификацией оборонно-промышленного комплекса, создание нормативно-правовой базы. Основой последней должен стать федеральный закон «О диверсификации деятельности организаций оборонно-промышленного комплекса», а первым шагом – подготовка Концепции диверсификации деятельности организаций оборонно-промышленного комплекса.

Ключевые слова: обороноспособность, технологический суверенитет, импортобезопасность, выпуск продукции гражданского назначения, система управления диверсификацией оборонно-промышленного комплекса, государственная корпорация, проблемы диверсификации ОПК, концепция диверсификации ОПК

Для цитирования: Байдаров Д.Ю., Файков Д.Ю. Обоснование комплекса мер по формированию институциональной среды и системы управления диверсификацией оборонно-промышленного комплекса//Управление. 2024. Т. 12. № 2. С. 5–16. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-2-5-16

Justification of a set of measures for forming an institutional environment and a management system for defense industry complex diversification

Dmitry Yu. Baydarov¹

Cand. Sci. (Jur.), Director of the New Business Support Department

ORCID: 0000-0002-7089-7015, e-mail: d_baydarov@mail.ru

Dmitry Yu. Faikov²

Dr. Sci. (Econ.), Lead Specialist

ORCID: 0000-0002-3532-1352, e-mail: cat1611@mail.ru

¹Rosatom State Atomic Energy Corporation, 24, Bolshaya Ordynka ul., Moscow 119017, Russia

²Russian Federal Nuclear Center – All-Russian Research Institute of Experimental Physics, 37, Mira prospekt, Sarov 607188, Russia

Abstract

The wave-like nature of the state defense order confirms the need to diversify the defense enterprises' activities as a way to improve their sustainability and development, which allows them to maintain the required level of the country's defense capability and economy mobilization readiness. Diversification into the civilian goods sphere makes it possible to use the defense industry complex competencies and resources to strengthen the country's technological sovereignty and move towards technological leadership. The purpose of the study is to substantiate a set of measures for forming institutional environment and management system of defense-industrial complex diversification. The article considers the foreign experience of defense industry diversification and identifies the principles of interest for Russian enterprises. The systemic difficulties of defense industry complex diversification of methodological, institutional, organizational, socio-economic nature have been revealed. The fundamental bases for its effective implementation have been substantiated, including institutional conditions formation with a special administrative and legal regime, strategic technology transfer system organization, scientific and technological forecasting and planning system, the creation of a defense-industrial complex diversification three-level management system and a legal framework. The basis for the latter should be the federal law "On Diversification of the Defense Industrial Complex Organizations' Activities", and the first step should be the preparation of the Defense Industrial Complex Organizations' Activities Diversification Concept.

Keywords: defense capability, technological sovereignty, national security, civilian goods production, defense industry diversification management system, state corporation, defense industry diversification issues, defense industry diversification concept

For citation: Baydarov D.Yu., Faikov D.Yu. (2024) "Justification of a set of measures for forming an institutional environment and a management system for defense industry complex diversification". *Upravlenie / Management (Russia)*, 12 (2), pp. 5–16. DOI: 10.26425/2309-3633-2024-12-2-5-16

Введение / Introduction

В современных непростых внешнеполитических условиях безусловным приоритетом оборонно-промышленного комплекса (далее — ОПК) является выпуск военной продукции. Однако вопрос диверсификации деятельности организаций ОПК, в том числе расширение выпуска продукции гражданского назначения, не просто остается на повестке дня, а становится все более актуальным. Это связано с тем, что объем государственного оборонного заказа (далее — ГОЗ) имеет волнообразный характер. Сейчас производство продукции военного назначения увеличилось (по некоторым образцам в 10 раз), многие предприятия ОПК перешли на работу в две–три смены¹. Однако этот период закончится, оборонные заказы снизятся. Встанут как краткосрочные проблемы (загрузки высвобождающегося персонала и мощностей), так и задачи долгосрочного характера (продолжение исследовательских и задельных работ оборонного характера, сохранение мобилизационной готовности, то есть оборудования, технологий, специалистов, способных при необходимости перейти на выпуск оборонной продукции). Это возможно, если предприятия ОПК (и не только в периоды снижения ГОЗ) будут выпускать гражданскую продукцию, по уровню технологичности сопоставимую с оборонной. Еще одним вариантом диверсификации может быть производство военной продукции на экспорт (это направление, также имеющее свою специфику, в статье не рассматривается).

Оборонно-промышленный комплекс представляет сегодня наиболее высокотехнологичный сегмент отечественной промышленности, поэтому участие предприятий ОПК в укреплении технологического суверенитета и движении к технологическому лидерству, что достигается в большей мере именно в области производства продукции гражданского назначения, видится безальтернативным².

Процессы диверсификации ОПК, получившие серьезный импульс в 2016 г., сегодня показывают

положительные результаты^{3,4,5}. Однако сохраняется значительное количество нерешенных вопросов, которые в условиях роста ГОЗ не всегда заметны. Затруднения в их решении связаны в значительной степени с отсутствием научно-методологического подхода в сфере диверсификации ОПК. Исходя из этого, авторы обосновывают комплекс мер по формированию институциональной среды и системы управления диверсификацией оборонно-промышленного комплекса, что и является целью настоящего исследования.

Методологические аспекты / Methodological aspects

В первой части статьи анализируется мировой опыт диверсификации оборонной промышленности. Во второй части рассматриваются понятие ОПК, особенности государственных корпораций, объединяющих большую часть организаций ОПК, современное состояние процесса диверсификации. В третьей части обосновываются действия, необходимые для формирования эффективной системы управления диверсификацией в ОПК. Методологически исследование базируется на системном подходе, используются методы институционального, нормативного, графического анализа, обобщения, логического моделирования.

В рассуждениях исходим из того, что диверсификация — это управление товарным портфелем, который на оборонных предприятиях может расширяться как в сторону выпуска продукции военного или двойного назначения, так и в сторону продукции гражданского назначения. В статье рассматриваем второй вариант, поэтому термины «диверсификация ОПК» (с целью упростить восприятие применяем именно такой термин, подразумевая под ним «диверсификацию деятельности организаций ОПК») и «выпуск продукции гражданского назначения предприятиями ОПК» для целей данной работы считаем синонимами.

Настоящая статья продолжает исследования авторов в сфере диверсификации ОПК, результаты

¹ Встреча с военными корреспондентами. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/71391> (дата обращения: 16.03.2024).

² Министерство промышленности и торговли. Развитие оборонно-промышленного комплекса. Режим доступа: <https://minpromtorg.gov.ru/activities/industries/siszhadachi/oboronprom> (дата обращения: 16.03.2024).

³ Послание Президента РФ Федеральному собранию, декабрь 2016 г. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207978 (дата обращения: 16.03.2024).

⁴ Встреча с главой госкорпорации «Ростех» Сергеем Чемезовым. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/71993> (дата обращения: 16.03.2024).

⁵ Встреча с главой госкорпорации «Росатом» Алексеем Лихачевым. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/68446> (дата обращения: 16.03.2024).

которых изложены в ряде предыдущих работ [Байдоров, Файков, 2023; Байдоров, Полосин, Файков, 2023].

Мировой опыт диверсификации оборонной промышленности / Global experience in the defense industry diversification

Знание мирового опыта, прежде всего опыт Соединенных Штатов Америки (далее — США), Китая и стран Европы, в области диверсификации оборонной промышленности может быть весьма полезным.

Основной этап диверсификации «оборонки» в США и Европе прошел в 1990–2000-х гг., поэтому сейчас есть возможность исследовать и опыт ее проведения, и последствия. К указанному периоду ведущие оборонные компании западных стран представляли собой крупные диверсифицированные конгломераты, которые получали от государства значительные средства, за счет которых создали многие передовые технологии, постепенно передавая их из оборонной сферы в гражданскую. В связи с заметным снижением расходов на оборону в 1990-х гг. многие крупные компании продали свои оборонные подразделения⁶. Оставшиеся, наоборот, заменяли свои гражданские активы, присоединяя более мелких оборонных поставщиков. Таким образом, в оборонной отрасли США сформировалось 5–7 крупнейших мировых игроков — это прежде всего Lockheed Martin, RTX (бывшая Raytheon Technologies), Northrop Grumman, Boeing, General Dynamics, в Европе четыре — BAE Systems (Великобритания), Leonardo (Италия), Airbus и Thales (Франция). Отметим, что эти крупнейшие оборонные компании выпускают от 5 до 50 % гражданской продукции⁷.

Можно выделить тенденции, которые характерны для диверсификации военно-промышленного комплекса западных стран:

- разделение бывших оборонных предприятий на оборонные и гражданские [Lemke, 2019];
- привлечение инноваций в оборонную промышленность из гражданского сектора⁸;
- создание законодательной базы диверсификации, включая упрощение работы с интеллектуальной собственностью [Файков, Байдоров, 2020];

⁶ SIPRI Fact Sheet. Trends in world military expenditure, 2022. Режим доступа: https://www.sipri.org/sites/default/files/2023-04/2304_fs_milex_2022.pdf (дата обращения: 16.03.2024).

⁷ Defense News. Top 100 for 2023. Режим доступа: <https://people.defensenews.com/top-100/> (дата обращения: 16.03.2024).

⁸ Higgons R., Cubitt. A. Diversification by Defence Companies into Civil Markets. Challenges, Opportunities, and Strategic Drivers. Режим доступа: <https://www.qi3.co.uk/markets/defence-security/> (дата обращения: 16.03.2024).

- государственная поддержка процессов диверсификации⁹;
- создание государственных агентств в оборонных ведомствах, занимающихся поиском и развитием передовых гражданских технологий (американское DARPA, французское Battle Lab Terre¹⁰, британское jHub¹¹ и др.) [Merindol, Versailles 2020];
- расширение международного сотрудничества оборонных компаний в области гражданских производств (как способ выхода на новые рынки и усиление своего присутствия на существующих) [Ганус, Красникова, 2020].

Китайские предприятия составляют конкуренцию американским, занимая в мировом топ-10 оборонных компаний 4-е, 8-е и 10-е места. В отличие от российских и западных компаний у китайских оборонных предприятий доля гражданской продукции в выпуске доходит до 60–80 %¹². Реформирование военно-промышленного комплекса Китая, как и в Российской Федерации, находится в активной фазе. Сегодня этот процесс называется «военно-гражданская интеграция» (далее — ВГИ), его цель — создание интегрированной системы, позволяющей эффективно использовать политику, экономику, вооруженные силы, науку и технику, культуру («мягкую силу») для повышения государственной мощи¹³. Основными участниками ВГИ являются 10 крупных оборонных государственных корпораций, в которые входит более 800 предприятий [Барков, 2020].

Принципы и механизмы военно-гражданской интеграции:

- ВГИ определена в качестве государственной стратегии и включена в нормативную базу¹⁴;

⁹ Unite the union. Defence Diversification Revisited. A history of defence diversification in the UK and elsewhere — lessons learned and ways forward. Режим доступа: <https://unitetheunion.org/media/1108/unite-diversification-revisited.pdf> (дата обращения: 16.03.2024).

¹⁰ Ministère des Armées. Battle-Lab Terre: l'armée de Terre à la pointe de l'innovation. Режим доступа: <https://www.defense.gouv.fr/terre/actuelle/battle-lab-terre-l-armee-de-terre-a-la-pointe-de-l-innovation> (дата обращения: 16.03.2024).

¹¹ GOV.UK. jHub. Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/organisations/jhub-defence-innovation/about> (дата обращения: 16.03.2024).

¹² Defense News. Top 100 for 2023. Режим доступа: <https://people.defensenews.com/top-100/> (дата обращения: 16.03.2024).

¹³ The State Council of the People's Republic of China. China's Military-Civil Fusion Strategy. Режим доступа: http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-12/04/content_5244373.htm (дата обращения: 16.03.2024).

¹⁴ СЮ. Закон Китая о национальной обороне (2020 г.). Режим доступа: <https://ru.chinajusticeobserver.com/law/x/law-of-china-on->

- создана система управления ВГИ на федеральном и отраслевом уровнях [Каменнов, 2022];
- к участию в военном производстве привлекаются предприятия гражданского сектора¹⁵;
- создается инновационная инфраструктура, помогающая диверсификации (пилотные зоны и лаборатории ВГИ, центры инноваций с привлечением оборонных корпораций, университетов, научных центров, государственные агентства и др.) [Барков, 2020];
- совершенствуется и упрощается работа с интеллектуальной собственностью оборонной промышленности, расширяется ее внедрение в гражданский оборот;
- под цели ВГИ реформируется система образования, которая должна готовить специалистов широкого профиля, способных работать как в военных, так и в гражданских научно-технических проектах;
- ВГИ подразумевает активизацию международной деятельности, прежде всего в части экспорта в атомной, аэрокосмической, транспортной и других областях¹⁶.

Для формирования отечественных процессов диверсификации ОПК могут представлять интерес следующие принципы, используемые в других странах:

- 1) создание институциональной, в том числе правовой, базы диверсификации;
- 2) реформирование работы с интеллектуальной собственностью;
- 3) создание государством инновационной и прогнозной инфраструктуры;
- 4) приоритет крупных, в том числе государственных, корпораций в процессах диверсификации ОПК;
- 5) ориентация системы образования на подготовку кадров для реальной экономики, в том числе для развития высокотехнологичных отраслей;
- 6) расширение международного сотрудничества и экспорт высокотехнологичной продукции в процессе диверсификации ОПК.

national-defense-20201226?ysclid=ljdnw8t0uj196048207 (дата обращения 16.03.2024).

¹⁵ The National Institute for Defense Studies. NIDS China Security Report 2021 China's Military Strategy in the New Era. Режим доступа: <https://nosi.org/2021/07/27/nids-china-security-report-2021-chinas-military-strategy-in-the-new-era/> (дата обращения: 16.03.2024).

¹⁶ The State Council of the People's Republic of China. China's Military-Civil Fusion Strategy. Режим доступа: http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-12/04/content_5244373.htm (дата обращения: 16.03.2024).

Российский оборонно-промышленный комплекс и диверсификация его деятельности: текущее состояние / The Russian military-industrial complex and the diversification of its activities: current state

Оборонно-промышленный комплекс является особым институтом российской экономики [Байдаров, Файков, 2023]. В действующем законодательстве он определен как набор организаций, включенных в Сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса, который ведет Министерство промышленности и торговли Российской Федерации (далее – РФ, Россия)¹⁷. Эти организации относятся к разным отраслям промышленности и разным министерствам, и большая их часть входит в состав трех государственных корпораций – «Ростех», «Росатом», «Роскосмос»¹⁸. Организации ОПК выпускают продукцию практически во всех высокотехнологичных отраслях¹⁹. В ОПК создается значительное количество критических и сквозных технологий, а также обеспечивается производство готовой продукции на их основе [Байдаров, Полосин, Файков, 2023]. По состоянию на июль 2020 г. в ОПК входило 1,281 тыс. организаций, в которых было занято около 2 млн чел.²⁰.

Государственные корпорации, объединяющие организации ОПК, выполняют ряд важных для развития страны функций [Гончарова, Шеломенцев, Масюк, 2023]:

- осуществляют разработку высоких, в том числе перспективных, технологий;

¹⁷ Постановление Правительства Российской Федерации от 20 февраля 2004 № 96 «О сводном реестре организаций оборонно-промышленного комплекса». Режим доступа: <https://base.garant.ru/186770/?ysclid=ltzgx1mugh953141863> (дата обращения: 09.03.2024).

¹⁸ Министерство промышленности и торговли. Приказ от 20 ноября 2014 г. № 2338 «Об утверждении перечня организаций, включенных в сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса». Режим доступа: https://www.glavbukh.ru/npd/edoc/99_420235907?anchor=XA00LU62M3#XA00LU62M3 (дата обращения: 16.03.2024).

¹⁹ Федеральная служба государственной статистики. Приказ от 15 декабря 2017 г. № 832 «Об утверждении Методики расчета показателей «Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте» и «Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом региональном продукте субъекта Российской Федерации». Режим доступа: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-rosstata-ot-15122017-n-832-ob-utverzhdenii-metodiki/?ysclid=llxic7g06b637411504> (дата обращения: 16.03.2024).

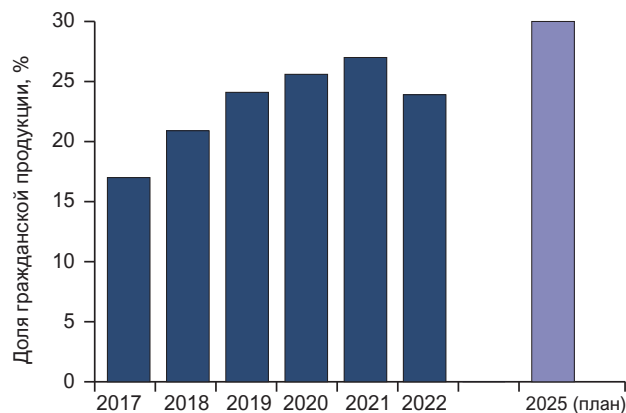
²⁰ Министерство промышленности и торговли. Развитие оборонно-промышленного комплекса. Режим доступа: <https://minpromtorg.gov.ru/activities/industries/sizadachi/oboronprom> (дата обращения: 16.03.2024).

- создают полные технологические цепочки и продукцию высоких переделов;
- дают заказы средним и малым предприятиям, выполняя роль лидера для национального бизнеса;
- обеспечивают импортозамещение;
- развивают необходимые государству сферы деятельности, включая такие, как наука и образование;
- реализуют крупные проекты общегосударственного значения, в том числе комплексные, обеспечивающие территориальное развитие;
- создают и поддерживают институты, необходимые для развития высокотехнологичных сфер: инновационная инфраструктура, системы трансфера технологий и др.;
- участвуют в формировании и реализации государственной политики в области передовых технологий, а также развитии общеэкономических институтов планирования, кооперации и др.

Размер государственных корпораций, объединение в них большинства технологических переделов, их деятельность в области передовых технологий, что обусловлено во многом разработкой и производством военной продукции, позволяют им конкурировать с мировыми технологическими лидерами [Гончарова, Шеломенцев, Масюк, 2023]. Это важно для укрепления обороноспособности государства, достижения технологического суверенитета и обеспечения технологического лидерства.

Результативность диверсификации в ОПК сегодня измеряют долей гражданской продукции в общем объеме выпуска, которая по поручению Президента РФ должна достичь 30 % к 2025 г. и 50 % к 2030 г.²¹ По итогам 2022 г. эта доля оценивалась в целом по ОПК в 23,9 %, что несколько ниже показателей предыдущих лет в связи со значительным увеличением объемов гособоронзаказа (рис. 1).

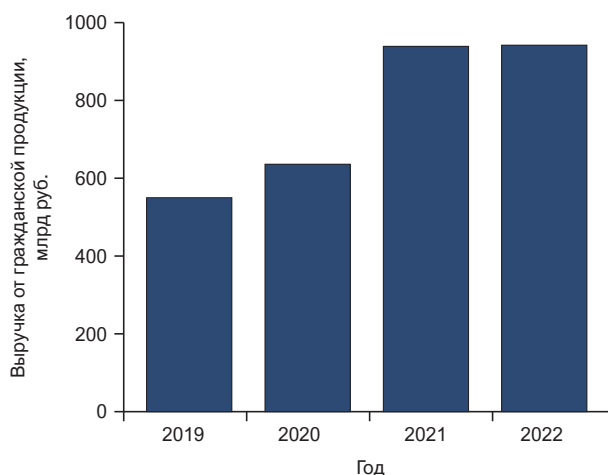
В абсолютных значениях объем выпуска гражданской продукции в 2022 г. увеличился по сравнению с предыдущими периодами (на примере «Ростеха») (рис. 2).



Источник^{22,23,24} / Source^{22,23,24}

Рис. 1. Доля гражданской продукции в общем объеме производства предприятий ОПК

Fig. 1. The share of civilian products in the defense industry enterprises total production



Источник^{25,26} / Source^{25,26}

Рис. 2. Выручка от гражданской продукции госкорпорации «Ростех»

Fig. 2. Revenue from civilian products of Rostech State Corporation

В научной литературе выделяют следующие проблемы и сложности диверсификации ОПК: неумение работать в рыночных условиях, отсутствие финансов,

²¹ Поручение Президента Российской Федерации от 5 декабря 2016 г. № Пр-2346, п.1 ж. Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/53425> (дата обращения: 16.03.2024).

²² Заседание Военно-промышленной комиссии. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/67093> (дата обращения: 16.03.2024).

²³ Посещение Обуховского завода. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/70368> (дата обращения: 16.03.2024).

²⁴ Российский ОПК к 2030 году выпустит гражданскую продукцию на 10 трлн рублей. Режим доступа: <https://www.interfax.ru/russia/916876> (дата обращения: 16.03.2024).

²⁵ Консолидированная чистая прибыль Ростеха по итогам 2021 года выросла на 47%. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/14657831?ysclid=lpjgg51857300259900> (дата обращения: 16.03.2024).

²⁶ Встреча с главой госкорпорации «Ростех» Сергеем Чемезовым. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/71993> (дата обращения: 16.03.2024).

высокие издержки, отсутствие единого управления и др. [Розмирович, Манченко, Механик, Лисс, 2017]. В то же время уже наработанный отечественный опыт, мировой опыт и понимание стратегической значимости процессов диверсификации указывают на необходимость рассматривать не отдельные проблемы предприятий ОПК, а сложности системного характера, которые можно классифицировать на несколько групп [Бойко, 2020; Мусатова 2022].

1. Сложности методологического характера. К ним стоит отнести не полностью оформленный понятийный и смысловой аппарат, в частности «технологический суверенитет» (его формальное определение в законодательстве есть, но в нем не хватает как минимум акцента на лидерство, выделенной функции прогнозирования, указания на то, что это состояние государства, а не «наличие в стране» некоторых сущностей), отсутствие таких базовых категорий, как «диверсификация ОПК», «импорто-безопасность» (состояние экономики, которое задает требования к процессу импортозамещения и должно рассматриваться как часть технологического суверенитета, которая включает только отношение к импорту)^{27,28}.

2. Сложности организационного характера. Это прежде всего отсутствие стратегического видения развития экономики и общества, основанного на прогнозировании и планировании, без чего опасно, с одной стороны, переориентировать часть ресурсов ОПК на выпуск гражданской продукции, а с другой — гарантировать выполнение организациями ОПК обязательств по гражданской продукции в случае ускоренного перехода на выпуск продукции военного назначения. Касательно самих процессов диверсификации — отсутствие институтов, организующих и управляющих этим процессом на федеральном уровне. На уровне предприятий — необходимость сосуществования в организациях ОПК двух сложно сочетающихся систем управления — плановой для выполнения ГОЗ и рыночной для работ на рынке гражданской продукции.

3. Сложности институционального характера. Существующая контрактная система, несмотря на ее положительные новации, становится сдерживающим

фактором за счет увеличения сроков сделок, ограничений по выбору контрагентов и др.²⁹. Императив конкуренции затрудняет развитие по приоритетным направлениям (там, где нужно объединение усилий для прорыва), не дает права на риск, то есть возможности равноправно развиваться нескольким коллективам (организациям), поскольку финансируется только один. В рамках планируемого развития необходимо заменить принцип конкуренции на принцип соревновательности, понимаемый как борьба не за финансовые ресурсы, а за технологические, социально-экономические результаты.

К институциональным сложностям стоит отнести и отсутствие эффективно работающей системы технологического трансфера, прежде всего связанного с распоряжением интеллектуальной собственностью, созданной за счет федерального финансирования, а также в рамках ОПК [Шевырева, 2018; Гапоненко, 2019].

4. Сложности социально-экономического характера. Не все сотрудники организаций ОПК, если речь идет о градообразующем предприятии в небольшом городе, готовы переходить из оборонного производства в гражданское, что связано как с материальной заинтересованностью, так и с гарантией занятости, традициями и др. Для привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников для работы и в оборонном, и в гражданском направлениях необходимы не только наличие объемов работ и гарантии достойной оплаты труда, но и качественные условия жизни, так как в высокотехнологичных сферах предприятия ОПК конкурируют за специалистов с необоронными организациями, находящимися в крупных городах [Байдаров, Файков, 2023].

Необходимые механизмы в сфере диверсификации ОПК / Necessary mechanisms in the field of defense industry diversification

Исходя из объективной необходимости диверсификации деятельности организаций ОПК, рассматриваемой прежде всего как расширение выпуска оборонными предприятиями продукции гражданского назначения, считаем, что основная задача государственного управления сегодня — создать среду функционирования ОПК, которая способна обеспечить необходимую обороноспособность и мобилизационную готовность экономики. При этом

²⁷ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/?ysclid=ltzh12cqb261190918> (дата обращения: 16.03.2024).

²⁸ Патрушев указал на дефицит компетентных маркетологов и зависимость от импорта в ОПК. Режим доступа: <https://TASS.ru/armiya-i-opk/8683581> (дата обращения: 16.03.2024).

²⁹ Закон о контрактной системе в сфере госзакупок: проблемы правоприменения и пути совершенствования. Режим доступа: <http://council.gov.ru/media/files/f9yp3LTc9SrFLGwATsiFFJduKOMVTKdn.pdf> (дата обращения: 16.03.2024).

расходы на поддержание обороноспособности в периоды снижения ГОЗ не должны тормозить социально-экономическое развитие страны, а ресурсы ОПК должны максимально помогать в этом развитии. Эта среда должна включать необходимые институты, нормативную базу и соответствующую систему управления.

Обозначим некоторые институты, обеспечивающие функционирование системы управления диверсификацией ОПК, которые видятся сегодня наиболее важными.

1. Специальный административно-правовой режим диверсификации ОПК. Он может включать ограничение конкурентных процедур при разработке и производстве гражданской продукции предприятиями ОПК в наиболее важных и приоритетных для государства сферах^{30,31}. Также необходимо говорить о праве на риск, законодательное введение которого сейчас рассматривается в рамках подготовки закона «О технологической политике». Такой режим может включать и другие особенности, обусловленные спецификой процессов диверсификации ОПК.

2. Законодательное оформление и дооформление ключевых дефиниций — «диверсификация деятельности организаций ОПК» (такие попытки были, но пока что не привели к результату), дополнение понятия «технологический суверенитет» (например, с использованием наработанного авторами опыта и предложений), «импортобезопасность» и др. [Байдаров, Файков, 2023]³².

3. Формирование национальной системы трансфера технологий, в том числе из оборонного сектора в гражданский (подробные предложения содержатся в авторской работе), а также перевода объектов интеллектуальной собственности, созданных за бюджетные средства, из федеральной собственности в собственность организаций [Байдаров, Файков, 2023].

³⁰ Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Режим доступа: <https://base.garant.ru/70353464/?ysclid=ltzh41bjgn460143820> (дата обращения: 16.03.2024).

³¹ Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Режим доступа: <https://base.garant.ru/12188083/?ysclid=ltzh7nb2538367137767> (дата обращения: 16.03.2024).

³² Законопроект № 954775-7 «О внесении изменений в Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» (в части стимулирования выпуска организациями оборонно-промышленного комплекса высокотехнологичной промышленной продукции гражданского назначения)». Режим доступа: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/954775-7> (дата обращения: 16.03.2024).

4. Организация системы научно-технологического прогнозирования. В оборонной сфере эта система работает и показывает хорошие результаты, но в гражданской дела обстоят хуже³³. В соответствии с законодательством «прогноз научно-технологического развития РФ разрабатывается каждые 6 лет на 12 и более лет»³⁴. Сегодня действующим является федеральный научно-технологический прогноз, принятый в 2014 г.³⁵. Скорость изменения технологий и политической ситуации предполагает необходимость более частого прогнозирования. В формировании системы научно-технологического прогнозирования ведущую роль может сыграть Национальный центр физики и математики — научное объединение, в которое входят организации разной подведомственности, — учреждения Российской академии наук, отраслевой науки, университеты, на основе чего можно сформировать широкую сеть прогнозных и аналитических центров.

5. Дооформление государственной системы планирования. В ОПК планирование — это уже во многом известный и применяемый институт.

Во-первых, он включает государственный оборонный заказ, который определен федеральным законом «О государственном оборонном заказе», связан со стратегическими документами государства, в федеральном бюджете предусматриваются средства на его выполнение, есть механизмы распределения средств, установления цен, контроля, конкретные задания на поставку товаров и услуг и т.д.^{36,37}

Во-вторых, развивается государственный гражданский заказ, обеспеченный финансированием заказа государства на высокотехнологичную продукцию³⁸.

³³ Особый задел. Режим доступа: <https://topwar.ru/110554-osobyi-zadel.html?ysclid=lauovb9wnw113296643> (дата обращения: 16.03.2024).

³⁴ Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Режим доступа: <https://base.garant.ru/70684666/?ysclid=ltzhb2bt5t209079883> (дата обращения: 16.03.2024).

³⁵ Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 г. (утвержден Правительством Российской Федерации 3 января 2014 г. № ДМ-П8-5). Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70484380/?ysclid=ltzhcxcyj5435900144> (дата обращения: 16.03.2024).

³⁶ Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе». Режим доступа: <https://base.garant.ru/70291366/?ysclid=ltzhhl369t330878494> (дата обращения: 16.03.2024).

³⁷ ГОЗ формируется на основе Военной доктрины Российской Федерации, планов строительства и развития Вооруженных сил, Государственной программы вооружения.

³⁸ Перечень поручений по вопросам развития беспилотных авиационных систем. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/70312> (дата обращения: 16.03.2024).

В-третьих, в госкорпорациях активно развивается внутрикорпоративный заказ (например, в «Росатоме» он получил неформальное название «атомный заказ») ³⁹. В формируемой системе планирования видится необходимым задавать не исключительно финансовые показатели выполнения проектов и планов (что сейчас достаточно часто используется), но и функциональные: количественные, качественные, социально-экономические, то есть показывающие достижение (или недостижение) целей развития [Крюков, Порфирьев, Широков, 2022].

Система управления диверсификацией в ОПК должна включать три уровня — федеральный, отраслевой, предприятие — и должна быть синхронизирована с системой управления ГОЗ [Байдаров, Файков, 2023].

На федеральном уровне необходима выработка стратегии диверсификации ОПК, учитывающей возможные изменения в ГОЗ, задачи импортобезопасности и технологического суверенитета. Эта стратегия должна быть согласована со стратегиями социально-экономического, научно-технологического, пространственного развития страны и регионов. Цели и задачи должны быть декомпозированы в стратегии развития государственных корпораций (отраслей) и далее предприятий.

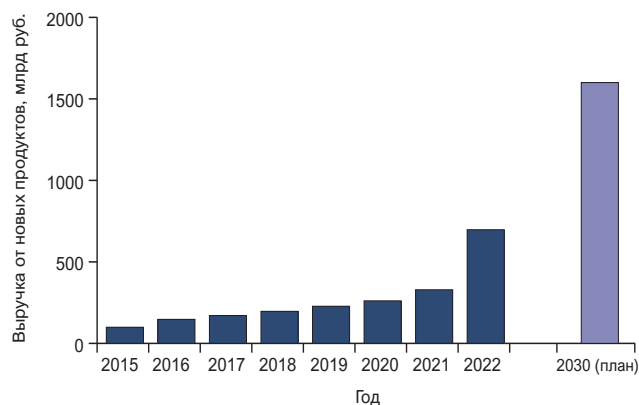
Управление диверсификацией ОПК должны осуществлять те же структуры, которые регулируют деятельность в сфере ГОЗ (поскольку гособоронзаказ — единственный формально объединяющий эти организации институт), то есть Министерство промышленности и торговли РФ, Военно-промышленная комиссия и др. Планирование в области диверсификации ОПК должно строиться во взаимодействии с системой научно-технического прогнозирования, Министерством промышленности и торговли РФ (как «держателем» заданий по ГОЗ), Министерством экономического развития РФ (которое может собрать потребности разных отраслей экономики). Эти органы могут формировать государственный гражданский заказ для ОПК. В то же время такой заказ не должен быть единственным источником спроса для гражданской продукции ОПК.

На отраслевом уровне (то есть на уровне государственных корпораций и холдингов) система управления диверсификацией должна включать организацию технологических цепочек, формирование производственных связей между предприятиями и постановку задач отдельным предприятиям ОПК.

В этом плане видится перспективным опыт государственной корпорации «Росатом», использующей:

- внутреннюю систему стратегического целеполагания и планирования (включающую три уровня — корпорация, дивизион, предприятие);
- три горизонта планирования (долгосрочное — 10–15 лет, среднесрочное — 5 лет, краткосрочное — год);
- институт компаний-интеграторов, формирующих технологические цепочки для производства определенного вида продукции в интересах рыночных (то есть вне государственного заказа) потребителей [Байдаров, Файков, 2023];
- систему внутрикорпоративного заказа, дающего возможность планирования;
- централизацию некоторых видов деятельности (содержание уникальных экспериментальных установок, патентная деятельность, коммерциализация и акселерация новых идей, экспертиза и др.).

Такая система показала свою эффективность в плане ежегодного увеличения номенклатуры и объемов выпуска современной наукоемкой гражданской продукции, которая в «Росатоме» получила название «новые продукты» (рис. 3).



Источник⁴⁰ / Source⁴⁰

Рис. 3. Выручка от новых продуктов государственной корпорации «Росатом» и стратегическая цель на 2030 г.
Fig. 3. Revenue from new products of the Rosatom State Corporation and the strategic goal for 2030

Оборонные организации в этой системе избавляются от двойственности управления. Их задача — обеспечение выпуска продукции. Поиском внешних заказов и работой на рынке занимается интегратор.

На уровне предприятия осуществляется управление процессами разработки, освоения и производства продукции, то есть научно-исследовательскими, опытно-конструкторскими, опытно-технологическими работами, производством, включая процессы передачи новых разработок в производство.

³⁹ Росатом оценил перспективы атомного заказа на ближайшие 10 лет в размере 15 трлн рублей. Режим доступа: <https://www.atomic-energy.ru/news/2023/03/20/133714> (дата обращения: 16.03.2024).

⁴⁰ Росатом. Публичная отчетность. Режим доступа: <https://rosatom.ru/about/publicnaya-otchetnost/> (дата обращения: 16.03.2024).

Диверсификация ОПК — комплексная сфера деятельности, затрагивающая такие институты, как выполнение ГОЗ, государственный гражданский заказ, конкуренция, импортозамещение, развитие передовых технологий и производство на их основе продукции, развитие ключевых и связанных технологий, научно-технологическое прогнозирование, планирование, в том числе на федеральном уровне и др. Широта охвата и различия отношений приводят к пониманию необходимости выделения диверсификации ОПК в отдельную сферу нормативно-правового регулирования.

Разработка и выпуск продукции в рамках процессов диверсификации ОПК требуют взаимодействия оборонных организаций не только между собой, что часто регулируется правилами для гособоронзаказа, но и с предприятиями гражданских отраслей, что отличается от взаимодействий в рамках выполнения ГОЗ. Такие взаимодействия включают и иные отношения с различными министерствами и структурами власти, научными и образовательными учреждениями, аналитическими центрами и т.д.

Кроме того, диверсификация как часть деятельности предприятий ОПК влияет на количество и привлекательность рабочих мест, качество жизни на территориях расположения этих предприятий — а это практически все регионы РФ (предприятия государственной корпорации «Ростех» расположены в 60 регионах страны, «Росатома» — в 41), — задает требования к системе образования и др.

Таким образом, диверсификация деятельности организаций ОПК оказывает влияние на многие сферы жизнедеятельности. Еще раз подчеркнем, что этот процесс важен и необходим. В то же время анализ показывает отсутствие системности и недостаток институционального обеспечения всего комплекса отношений, связанных с диверсификацией ОПК.

Представляется необходимым законодательное урегулирование вопросов, связанных с диверсификацией ОПК. Часть из них будет включена в разрабатываемый закон о технологической политике, предшественником которого является «Концепция технологического развития до 2030 г.»⁴¹.

Авторская позиция основывается на том, что регулирование отношений, связанных с диверсификацией ОПК, должно осуществляться отдельным федеральным законом, который создаст для этого необходимую правовую базу: понятийный аппарат, цели и задачи, принципы, субъекты и объекты,

их полномочия и ответственность, взаимодействия, инструменты, специальные режимы и др.

В качестве первого шага необходима разработка Концепции диверсификации деятельности организаций ОПК, которая задаст основные принципы и новеллы закона, а ее подготовка объединит и организует методологическую и нормотворческую работу. В Концепции должны быть отражены следующие аспекты: основные понятия; вызовы, проблемы и этапы диверсификации деятельности организаций; принципы, цели и индикаторы диверсификации; механизмы достижения целей; роль субъектов РФ в процессах диверсификации; модель управления диверсификацией.

Закключение / Conclusion

Анализ мирового и отечественного опыта диверсификации оборонной промышленности показал необходимость системного подхода к этому процессу, который в российских условиях пока применяется не в полном объеме. Авторами предложен комплекс мер, которые могут внести вклад в развитие производства гражданской продукции предприятиями ОПК, что должно поддерживать обеспечиваемый ими уровень обороноспособности и мобилизационной готовности вне зависимости от объемов гособоронзаказа. К таким мерам относятся необходимые институты, нормативная база и система управления диверсификацией ОПК.

Видится необходимым создать систему нормативно-правовых актов, основой которой должен стать федеральный закон «О диверсификации деятельности организаций оборонно-промышленного комплекса». Первым шагом к этому предлагается подготовить и принять Концепцию диверсификации деятельности организаций оборонно-промышленного комплекса.

Предложенный в статье подход несет не только практическое, но и научно-методологическое значение, расширяя знания в области стратегического управления экономикой государства и отраслей, развития высокотехнологичной промышленности, диверсификации деятельности предприятий и экономики в целом.

⁴¹ Высотехнологическая упрощенка. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6236906> (дата обращения: 16.03.2024).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Байдаров Д.Ю., Полосин А.В., Файков Д.Ю. Гражданские технологии ОПК в контексте формирования технологического суверенитета государства. Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2023;1:27–36. https://doi.org/10.52135/2410-4124_2023_1_27
- Байдаров Д.Ю., Файков Д.Ю. Диверсификация в атомной отрасли России. Методологические и практические аспекты. М.: Перо; 2023. 238 с.
- Байдаров Д.Ю., Файков Д.Ю. Модель трансфера технологий из оборонно-промышленного комплекса в гражданский сектор экономики. Управление. 2023;2(11):56–67. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-2-56-67>
- Барков А.В. Особенности государственно-частного партнерства в оборонно-промышленном комплексе Китая как элемента стратегии инновационного развития военно-гражданской интеграции. Журнал прикладных исследований. 2020;4-2:38–46.
- Бойко А.Н. Государственная корпорация «Росатом»: уникальная форма системного управления и хозяйствования. Менеджмент и бизнес-администрирование. 2020;4:25–36. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2020-4-25-36>
- Ганус Ю.А., Красникова А.С. Опыт диверсификации зарубежных оборонных предприятий. Вопросы инновационной экономики. 2020;3(10):1135–1146. <https://doi.org/10.18334/vinec.10.3.110506>
- Гапоненко М.А. Вопросы правового регулирования трансфера технологий из военной в гражданскую сферу. Управление наукой и наукометрия. 2019;3(14):459–476.
- Гончарова К.С., Шеломенцев А.Г., Масюк Н.Н. Сравнительный анализ влияния глобальных цепочек создания стоимости на национальные экономики. Вестник МГИМО-Университета. 2023;4(16):107–126. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2023-4-91-107-126>
- Каменнов П.Б. Военно-гражданская интеграция в КНР на современном этапе: достижения и проблемы. Проблемы Дальнего Востока. 2022;5:119–131. <https://doi.org/10.31857/S013128120022590-0>
- Крюков В.А., Порфирьев Б.Н., Широков А.А. Меморандум суверенного роста. Цели и задачи экономической политики в новых условиях. Эксперт. 2022;20:44–46.
- Мусатова М.М. Синергия поддержки государства и новых подходов в реализации стратегии диверсификации компаниями ОПК. Мир новой экономики. 2022;4(16):67–78. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2022-16-4-67-78>
- Розмирович С.Д., Манченко Е.В., Механик А.Г., Лисс А.В. Диверсификация ОПК: как побеждать на гражданских рынках. Доклад Экспертного совета Председателя коллегии Военно-промышленной комиссии РФ, подготовлен для V Международного форума «Технопром». Новосибирск; 2017. 35 с.
- Файков Д.Ю., Байдаров Д.Ю. Организация технологического трансфера в национальных лабораториях США: опыт для российских предприятий. Вопросы инновационной экономики. 2020;3(10): 1687–1710. <https://doi.org/10.18334/vinec.10.3.110658>

REFERENCES

- Barkov A.V. Features of public-private partnership in the military-industrial complex of China as an element of the strategy of innovative development of military-civil integration. Journal of Applied Research. 2020;4-2:38–46. (In Russian).
- Baydarov D.Yu., Faikov D.Yu. Diversification in the Russian nuclear industry. Methodological and practical aspects. Moscow: Pero; 2023. 238 p. (In Russian).
- Baydarov D.Yu., Faikov D.Yu. The model of technology transfer from the defense industry to the civilian sector of the economy. Upravlenie/Management (Russia). 2023;2(11):56–67. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-2-56-67>
- Baydarov D.Yu., Polosin A.V., Faikov D.Yu. Civil technologies of the defense – industrial complex in the context formation of the state technological sovereignty. Scientific bulletin of the military-industrial complex of Russia. 2023;1:27–36. (In Russian). https://doi.org/10.52135/2410-4124_2023_1_27
- Boyko A.N. Rosatom state corporation: a unique form of system management and management. Management and business administration. 2020;4:25–36. (In Russian). <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2020-4-25-36>
- Faikov D.Yu., Baydarov D.Yu. Organization of technology transfer at the national laboratories of the USA: Russian enterprises experience. Russian Journal of Innovation Economics. 2020;3(10):1687–1710. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/vinec.10.3.110658>
- Faikov D.Yu., Baydarov D.Yu. Features of Civil Engineering in US National Laboratories. Russian Foreign Economic Journal. 2020;8:40–62. (In Russian).
- Ganus Yu.A., Krasnikova A.S. The experience of diversification of foreign defence companies. Russian Journal of Innovation Economics. 2020;3(10):1135–1146. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/vinec.10.3.110506>
- Gaponenko M.A. Legal Regulation of Technology Transfer from the Military to the Civil Sphere. Science Governance and Scientometrics. 2019;3(14):459–476. (In Russian).
- Goncharova K.S., Shelomentsev A.G., Masyuk N.N. Comparative Assessment of Global Value Chains' Influence on National Economies. MGIMO Review of International Relations. 2023;4(16):107–126. (In Russian). <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2023-4-91-107-126>
- Kamenov P.B. Civil-military Integration (VGI) in the PRC at the Present Stage: Achievements and Problems. Far Eastern Studies. 2022;5:119–131. (In Russian). <https://doi.org/10.31857/S013128120022590-0>
- Kryukov V.A., Porfiriev B.N., Shirov A.A. Memorandum of sovereign growth. Goals and tasks of economic policy in new conditions. Expert. 2022;20:44–46. (In Russian).
- Merindol V., Versailles D.W. The (R)Evolution of Defence Innovation Models: Rationales and Consequences. The Armament Industry European Research Group. 2020;60.
- Musatova M.M. Synergy of state support and novel approaches to implementing the diversification strategy by defense industry companies. The World of the New Economy. 2022;4(16):67–78. (In Russian). <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2022-16-4-67-78>

Файков Д.Ю., Байдаров Д.Ю. Особенности организации производства гражданской продукции в национальных лабораториях США. Российский внешнеэкономический вестник. 2020;8:40–62.

Шевырева Ж.И. Особенности распоряжения правами на результаты интеллектуальной деятельности, созданные по государственному контракту. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2018;5:232–233.

Merindol V., Versailles D.W. The (R)Evolution of Defence Innovation Models: Rationales and Consequences. The Armament Industry European Research Group. 2020;60.

Rozmirovich S.D., Manchenko E.V., Mekhanik A.G., Liss A.V. Diversification of the military-industrial complex: how to win in civilian markets. Report of the Expert Council of the Chairman of the Board of the Military-Industrial Commission of the Russian Federation, prepared for the 5th Technoprom International Forum. Novosibirsk; 2017. 35 p. (In Russian).

Shevyreva Z.I. The distinguishing features of disposition of exclusive rights to intellectual activity results created by state contracts. Humanities, socio-economic and social sciences. 2018;5:232–233. (In Russian).