

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОБОРОННО- ПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РОССИИ

*И.В. ШЕВЧЕНКО, доктор экономических наук,  
профессор, декан экономического факультета,  
Кубанский государственный университет  
e-mail: decan@econ.kubsu.ru*

*М.С. КОРОБЕЙНИКОВА, аспирантка  
кафедры мировой экономики и менеджмента,  
Кубанский государственный университет  
e-mail: maria22@yandex.ru*

## Аннотация

Статья посвящена целесообразности, эффективности управленческих решений в области: перестройки оборонно-промышленного комплекса на новый высокотехнологический уровень; совершенствования военно-технического сотрудничества с зарубежными странами. Авторами предложена интеграция инновационно-исследовательских и военно-промышленных производственных структур в единый комплекс, показана перспектива ускоренной инновационной индустриализации экономики России за счет технологического подъема промышленности двойного назначения.

*Ключевые слова: оборонно-промышленный комплекс, военно-техническое сотрудничество, продукция двойного назначения, гособоронзаказ, промышленная интеграция, эффективность госуправления, цифровые технологии в управлении.*

В настоящее время Правительством Российской Федерации обсуждается задача создания Центра эффективности государственных управленческих решений и о том кто должен его возглавить. Центр эффективности государственного управления, на наш взгляд, должны возглавить Президент РФ и Председатель Правительства РФ, с назначением заместителей для подготовки особо важных социальных, политических, экономических и оборонно-технических государственных управленческих решений, в том числе быстрого реагирования на проис-

ходящие внутренние и внешние изменения. Например, если такому Центру целесообразно будет рассмотреть задачи эффективности управления в области военно-промышленного комплекса (ОПК), производства вооружений и военно-технического сотрудничества (ВТС), в том числе связанных с увеличением или уменьшением гособоронзаказа, оборонэкспорта и другими перспективными задачами оборонной промышленности, то без решения Верховного главнокомандующего и Председателя Правительства РФ, министров, курирующих деятельность многих взаимодействующих отраслей, не обойтись.

Начиная обсуждение эффективности принимаемых управленческих решений, определим важность создания такого Центра и отметим, что существует множество задач, требующих эффективного государственного решения, в развитии многих отраслей тяжелой и легкой, инновационной и другой промышленности. Ведь именно государственность и государство (и его лидеры) решают и строят политическую и экономическую платформу жизнедеятельности как самого государства, так и его экономических агентов (бизнеса, домохозяйств, предприятий и др.). Особым гарантом государственности на международном уровне является военная оборона страны. Как генератор мировых идей и передовых технологий, ОПК России сегодня является главным центром интеллектуального и управленческого потенциала отечественной экономики.

Начнем исследование с самых важных задач государственного управления в обла-

сти деятельности оборонно-промышленного комплекса и промышленности, продукция которой является товаром двойного назначения. Отметим, что на сегодняшний день, ОПК выполняет все свои задачи по обеспечению обороноспособности страны и выполнению гособоронзаказа, ведет успешную деятельность в области военно-технического сотрудничества с зарубежными странами. Приняты Законы РФ, регулирующие экспортную деятельность ОПК. Указом Президента Российской Федерации от 17 декабря 2011 г. № 1661 «Об утверждении Списка товаров и технологий двойного назначения, которые могут быть использованы при создании вооружений и военной техники и в отношении которых осуществляется экспортный контроль» обозначен список товаров, подлежащих экспортному контролю, который осуществляет специальная организация Федеральной службы по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК).

Успешная внешнеэкономическая деятельность оборонно-промышленного комплекса позволяет считать Россию лидером военно-технического сотрудничества с зарубежными странами. Недавно (май 2018 г.) В.В. Путин отметил, что ВТС обеспечено заказами на несколько лет вперед. В числе партнеров в области военно-технического сотрудничества насчитывается около 80 государств<sup>1</sup>.

Российская армия в последние годы почти полностью переоснастила себя мощным современным вооружением. Однако многие интересуются, что будет потом, когда армия перевооружится? Считают, что уменьшение гособоронзаказа повлияет на национальную безопасность, на сокращение рабочих мест и др. Среди интересующихся данной проблемой – зарубежные рейтинговые организации. Так, эксперты Стокгольмского международного института исследования проблем мира опубликовали исследование, посвященное военным расходам различных государств (см. таблицу).

В частности, эксперты обнародовали список стран, которые тратят на вооружения больше всего средств, как в процентном, так и в абсолютном выражении. Всего за 2017 г. мир потратил на вооружение более 1,7 трлн дол. Отметим, что в указанном списке первое место у США – их расходы составляют 610 млрд дол., или 35% от всех мировых трат на вооружение. На втором месте – Китайская Народная Республика, которая за 2017 год потратила 228 млрд дол., или 13% от всех военных расходов в мире. Третье место в таблице занимает Саудовская Аравия, это государство (с населением около 30 млн чел.) потратило на оружие в 2017 г. почти 70 млрд. дол., или 4% от мировых военных трат. Российская Федерация оказалась на четвертой строчке, ее показатель составил 3,8%.

На 2018 г., по заявлению министра обороны РФ С.К. Шойгу, гособоронзаказ по контрактам составит 3700 заданий на сумму 1,5 трлн р. При этом 70 % из них пойдут на закупку современных вооружений. По сравнению с прошлым годом сумма гособоронзаказа выросла на 100 млрд р. Общие оборонные расходы России в 2017 г. незначительно сократились. Российские эксперты также говорят, что многие статьи военных расходов могут находиться в засекреченной части бюджета и об их реальных объемах неизвестно. Как отметил пресс-секретарь Президента РФ Д.С. Песков: «Сокращение связано с завершением программы перевооружения Российской армии. Проведена широкомасштабная работа по техническому и технологическому обновлению. ВПК России работает в полную силу, ведутся высокотехнологичные разработки».

Мы провели экспертное исследование, применили логический анализ огромных возможностей российской оборонной промышленности, ее потенциала, производственных мощностей предприятий оборонной промышленности, структурных подразделений, экспертных оценок профессиональных деятелей и имеющих законов ФЗ по военно-тех-

<sup>1</sup> Стоимость поставок вооружений в 2017 г. составила 15 млрд дол., стоимость подписанных контрактов – 16 млрд дол., портфель заказов достиг 45 млрд дол. Структура поставок: 50% портфеля заказов приходится на регион Ближнего Востока и Северной Африки, далее Китай, Индия и др. Свыше 50% – это авиационная техника, 20% – техника сухопутных войск, по 10% – ПВО и ВМФ. Это поставки таких вооружений: ЗРС С-400, истребителей Су-35, самолетов Бе-200 и Бе-103, вертолетов Ми-171, Ка-32А11ВС и «Ансат», авиационных двигателей, НИОКР и др. (из интервью помощника Президента России В.И. Кожина телеканалу «Вести 24»).

Рейтинги данных о военных расходах на 2017 год [2]

Ранг		Страна	Расходо- вание 2017, млрд. дол.	Изменение, 2008–2017, %	Миро- вая доля 2017, %	Расходование доли ВВП, %	
2017	2016					2017	2008
1	1	США	610	-14	35	3,1	4,2
2	2	Китай	[228]	110	[13]	[1,9]	[1,9]
3	4	Саудовская Аравия	[69.4]	34	[4,0]	[10]	7,4
4	3	Россия	63.3	36	3,8	4,3	3,3
5	6	Индия	63.9	45	3,7	2,5	2,6
6	5	Франция	57.8	5,1	3,3	2,3	2,3
7	7	Соединенное Королев- ство	47.2	-15	2,7	1,8	2,3
8	8	Япония	45.4	4,4	2,6	0,9	0,9
9	9	Германия	44.3	8,8	2,5	1,2	1,3
10	10	Южная Корея	39.2	29	2,3	2,6	2,6
11	13	Бразилия	29.3	21	1,7	1,4	1,4
12	11	Италия	29.2	-17	1,7	1,5	1,7
13	12	Австралия	27.5	33	1,6	2,0	1,8
14	14	Канада	20.6	13	1,2	1,3	1,2
15	15	Турция	18.2	46	1,0	2,2	2,2
Всего топ-15			1396	„	80	„	„
Всего в мире			1739	9,8	100	2,2	2,4

Примечание: [ ] – оценка SIPRI.

ническому сотрудничеству с зарубежными странами, указов Президента Российской Федерации, постановлений и приказов Министерства обороны РФ, а также сведений и новостей на открытых сайтах Министерств РФ, в том числе о промышленности двойного назначения, и пришли к определенному мнению реформистского характера (с экономической точки зрения и с учетом эффективности принимаемых решений). На наш взгляд, должно быть следующее целесообразное решение. Не останавливаясь на достигнутых передовых технологиях и вооружениях, отметим, что наступает следующий этап развития оборонной промышленности, а именно создание супер передовых (ноу-хау) технологий, вооружений и военной техники. Прогресс продолжается, последуют новые задачи, разработки, технологии и научные кадры, о которых уже сегодня заботится Министерство обороны РФ.

В 2017 г. Президент РФ поручил Министерству обороны создать Военный инновационный технополис «Эра». Строящийся в настоящее время в Анапе (Краснодарского края) технополис «Эра» можно считать «военной» версией подмосковного «Сколково». Основная задача технополиса – сокращение сроков создания новых образцов вооружения, военной техники и технологий, их изготовления, а также создание и развитие военных и двойных технологий. Особое внимание будет уделено образовательным программам для молодых ученых в рядах Российской армии. Уникальность «Эры» в том, что каждая разработка сможет быть воплощена на базе технополиса: от идеи до тестового образца. Предполагается создать современные лаборатории и инжиниринговые центры, «открытые площадки» для совместных разработок.

Следует отметить, что в настоящее время существует колоссальное многообразие субъектов исследовательской и конструктор-

ской деятельности ОПК, причем не в ведении Министерства обороны РФ. Осуществляется деятельность «Фонда перспективных исследований» и Федерального государственного бюджетного учреждения «Национальный исследовательский центр «Курчатовский институт», в ведении Правительства РФ. Отметим идентичные функции названных учреждений и многочисленных сложившихся коопераций разработчиков госкорпорации «Ростех», в том числе в военно-техническом сотрудничестве и экспортной деятельности АО «Рособоронэкспорт». С одной стороны, это вероятность внедрения множества идей, с другой (экономической) – увеличение затрат на содержание разных ведомств в исследовательской и экспериментальной деятельности, в том числе затраты на длительность указанных работ. Мы предлагаем ускорить процессы внедрения новаторства не за счет разрозненности, а посредством упорядочения функций деятельности в области ОПК с целью обеспечения эффективности принимаемых решений, легкости и удобства по их выполнению. Назовем данный процесс интеграцией предприятий всей цепочки ОПК, подхватив идею Минобороны РФ (от идеи до внедрения) под руководством «родного» министерства. Покажем на схеме, как это сделать в условиях существующей деятельности оборонной промышленности и промышленности товаров двойного назначения. Как отметил помощник Президента РФ по военно-техническим вопросам В.И. Кожин, была ахиллесова пята в области поставки запчастей для проданной за рубеж военной техники и ее ремонта. Именно по причине участия разных ведомств (тех, которые производят, и тех, которые продают) не получалось проводить ремонты проданной техники (появились обращения), пока не внесли поправки в Закон РФ от 15 февраля 2016 г. № 16 ФЗ, действующий с 1 июля 2016 г. «О военно-техническом сотрудничестве Российской Федерации с иностранными государствами» об интегрированных структурах, позволяющих совмещать производство, продажу и ремонт техники [1]. Наше предложение об удобной и современной деятельности интегрированных структур отмечено в статье «Новые интегрированные структуры как инновационные формы развития российской экономики» (2014). Теперь для обратной связи и удобства покупателей

российскую военную технику в России и за рубежом будут строиться сервисные центры, что, следовательно, позитивно скажется на длительном военно-техническом сотрудничестве с партнерскими странами.

Сегодня армии нужна не только мощь, но и скорость в обеспечении новинками, возможно, не столько сверхдорогих, сколько сверхумных, опережающих в интеллекте любого противника и в управлении изготовлении вооружений. Вследствие незначительной разной ведомственности может быть ослаблена скорость принимаемых модификаций. Успеть трансформировать то, что уже является новейшим, – это задача современности для достижения успеха вооружений. Рейтинг (см. таблицу), освещающий затраты на вооружения, еще не показатель превосходства над другими военными системами по мощности и силе. Можно потратить миллионы долларов США (например, на эсминец) и оказаться полностью безоружным перед пролетающим военным российским истребителем, оснащенным супер новым оборудованием, действие которого нейтрализует любую задачу противника и его самого, как обломок ничего не значащего металла (в истории вооружений такие примеры есть).

Отметим ведущие предприятия, работающие по гособоронзаказу.

Фонд перспективных исследований (ФПИ) создан на основании Федерального закона от 16 октября 2012 г. № 174-ФЗ «О Фонде перспективных исследований». Целью деятельности Фонда является: содействие осуществлению научных исследований и разработок в интересах обороны страны и безопасности государства; создание продукции военного, специального и двойного назначения. Но, как в самостоятельной организации, в ФПИ могут замедляться проектные и опытно-конструкторские работы. Ведь прежде чем запустить опытные образцы в серийное производство, необходимо тщательно провести испытание, отладить их сборку на всей технологической линии, точно уложиться в сроки НИОКР и, более того, иметь запас по времени, чтобы не сорвать серийное производство (техники, вооружений) и его поставку в армию.

Госкорпорация «Ростех» – российская корпорация, созданная в 2007 г. Федеральным законом №270-ФЗ «О Государственной корпорации по содействию разработке, произ-

водству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех»», в том числе продукции двойного назначения. Первоначально планировалось передать «Ростеху» не более 250 оборонных заводов, но уже к 2009 г. корпорация получила на свой баланс 437 предприятий, а к настоящему моменту это число значительно возросло. В её состав входят более 700 организаций, из которых сформировано 11 холдинговых компаний в оборонно-промышленном комплексе, 3 – в гражданских отраслях промышленности, около 80 организаций прямого управления. В портфель «Ростеха» входят такие известные бренды, как АвтоВАЗ, КамАЗ, Концерн «Калашников», «Вертолёты России», ВСМПО-АВИСМА и др. Предприятия «Ростеха» расположены на территории 60 субъектов РФ и поставляют продукцию на рынки более 70 стран. Их объединяет сложная структура управления: «Ростех» делится на кластеры, кластеры – на холдинги, холдинги – на субхолдинги и, наконец, на отдельные компании. Госкорпорация «Ростех» зарекомендовала себя как мощная стратегическая организация, которая оздоровила многие отдельные компании и предприятия, которым грозило разорение, но здесь в составе госкорпорации они получили финансовые вливания, гособоронзаказ и другие инновационные свойства для успешной деятельности. Кроме того, в составе госкорпорации «Ростеха» находится АО «Рособоронэкспорт», ранее существовавшая самостоятельно. Это свидетельство того, что в составе государственной корпорации ведут свою успешную деятельность частные предприятия и государственно-частные компании. Современную деятельность «Ростеха» можно назвать лучшим показателем взаимодействия государства и бизнеса. Следовательно, у «Ростеха» есть большая новая перспектива: поднять на инновационно-индустриальный уровень промышленность, продукция которой считается продукцией двойного назначения и которая также может выйти на международный рынок с помощью АО «Рособоронэкспорт», так как товары двойного назначения при экспорте подвергаются таможенному контролю. Чем совершенней станет гражданская промышленность, тем мощнее будет весь гражданский и оборонно-промышленный комплекс страны.

В Министерстве обороны с 21 октября 2016 г. существует единый день приемки продукции, впоследствии единые дни приемки продукции стали назначаться ежеквартально, чтобы дать предприятиям ОПК дополнительное время до конца года на исправление недочетов. По мнению военных экспертов, обеспечение Вооруженных сил современным эффективным вооружением во многом зависит от достигнутого уровня современных разработок и своевременного выполнения опытно-конструкторских работ. Именно поэтому особое внимание со стороны Главнокомандующего Российской армией уделено главному в разработке нового вооружения – проектным и испытательным работам. Замедление экономической эффективности в данной работе, по нашему мнению, происходит по причине долгих межведомственных согласований.

Поэтому целесообразна значительная структурная реформа ОПК для совершенствования и эффективности принимаемых решений по проектным и испытательным работам, быстрому устранению замечаний при качественном производстве вооружений. При всем уважении к другим ведомствам и их значительным достижениям, на наш взгляд, в едином ведомстве это сделать намного быстрее, эффективнее, с наименьшими затратами. Время, скорость, современные требования диктуют свершения изменений в скоростном обеспечении армии.

Новизна нашего предложения состоит в структурном изменении и подчинении ОПК другому ведомству, а именно (своему) Министерству. В настоящее время ОПК работает под разными ведомствами, гособоронзаказ исходит из Минобороны РФ и Правительства РФ, бюджета РФ, исполняется он на предприятиях оборонно-промышленного комплекса (в ведении Министерства промышленности и торговли). Внешнеэкономическая деятельность – в ведении Минэкономразвития. В настоящее время при формировании нового Правительства РФ (после выборов Президента РФ) идет совмещение и соединение курируемых отраслей. Соответственно актуальность интеграции оборонной промышленности в целостный блок автоматически усиливается.

Целесообразно, не весь ОПК, а только те производства оборонно-промышленно-

го комплекса, которые не будут подвержены конверсии, выделить в единый военный комплекс и подчинить его Министерству обороны РФ и Верховному главнокомандующему Вооруженными силами РФ. Для различия с ОПК новый назовем – военно-промышленным комплексом (ВПК) (рис. 1). Деятельность госкорпорации: конверсия, производство то-

варов двойного назначения (рис. 2). Вид интеграции ВПК в общей схеме отражен на рис. 3, бюджетное и смешанное инвестиционное финансирование двух структур – на рис. 4.

В новых структурах целесообразно создать окружные дистанционные логистические центры дислокации новых вооружений или

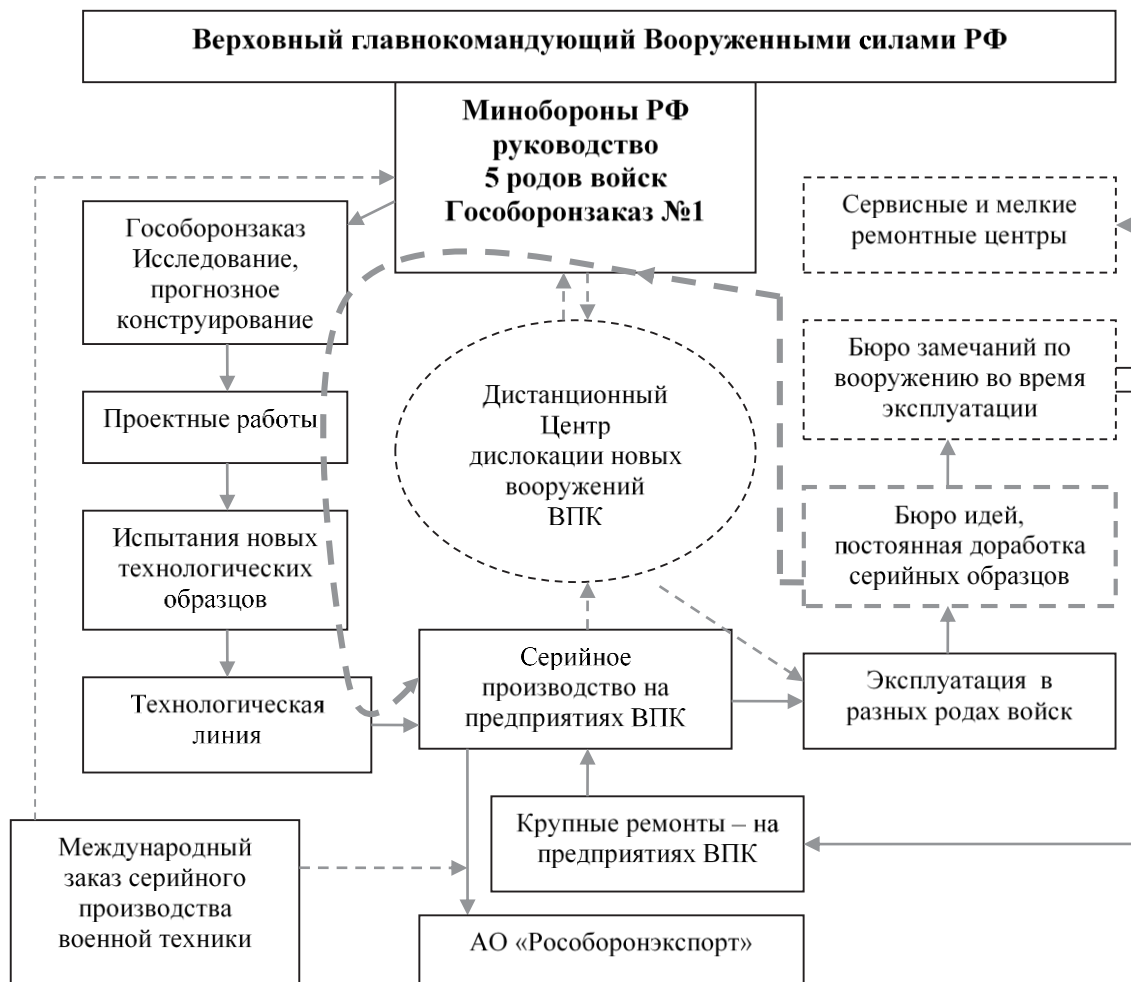


Рис. 1. Интеграция военно-промышленного комплекса, гособоронзаказ №1 (военное направление) (разработан авторами)

*Примечания.* Крупные ремонты с переоснащением производятся на заводах ВПК.

Линии пунктиром обозначают новые дополнительные подразделения и объекты, способствующие эффективности управления ВПК.

Закругленная пунктирная линия, проходящая от «Идеи доработки серийных образцов» до «Серийного производства на предприятиях ВПК» с касанием всех подразделений, участвующих в создании продукции – означает срочное внеплановое проектное согласование, испытание и передачу образца с технологической линии в производство.

Эксплуатация в разных (пяти) родах войск – виды вооруженных сил и рода войск: Сухопутные войска; Военно-космические силы; Военно-Морской Флот; Ракетные войска стратегического назначения; Воздушно-десантные войска.

Дистанционный Центр дислокации новых вооружений ВПК – логистический дистанционный центр владеет информацией о месте нахождения нового произведенного вооружения в целях оказания помощи в его передвижении в места назначения по родам войск.

Гособоронзаказ №1 – гособоронзаказ на вооружение для предприятий (неконверсионных).

гражданской промышленности для хранения и транспортировки грузов любым транспортом в места назначения (и на экспорт) (в целях эффективного цифрового ускоренного управления логистикой). Эти авторские идеи отражены в статье «Новые институты регулирования ВЭД инновационной экономики России: теория и практика» (2015). Также новыми звеньями в цепочке деятельности и интеграции военных предприятий можно считать: «Бюро идей по доработке серийных образцов» и «Бюро замечаний по вооружению» (эксплуатационных и экспортруемых).

Что даст интеграция стратегической промышленности военного назначения? Даст скорость, экономию, мировое превосходство. Интеграция военно-промышленного комплекса (ВПК) объединяет следующие направления: – идея, интеллектуальная собственность – исследование, прогнозное конструирование – проектные работы – испытания новых технологических образцов (в целом все работы НИОКР) – серийное производство на предприятиях военно-промышленного комплекса стратегического, секретного и другого мощного вооружения – постоянная доработка серийных образцов



Рис. 2. Интеграция промышленных предприятий по производству товаров двойного назначения, гособоронзаказ №2 (разработан авторами)

*Примечание:* Дистанционный Центр управления проектами – электронное (цифровое) управление большим количеством предприятий многофункциональной корпорации [3].

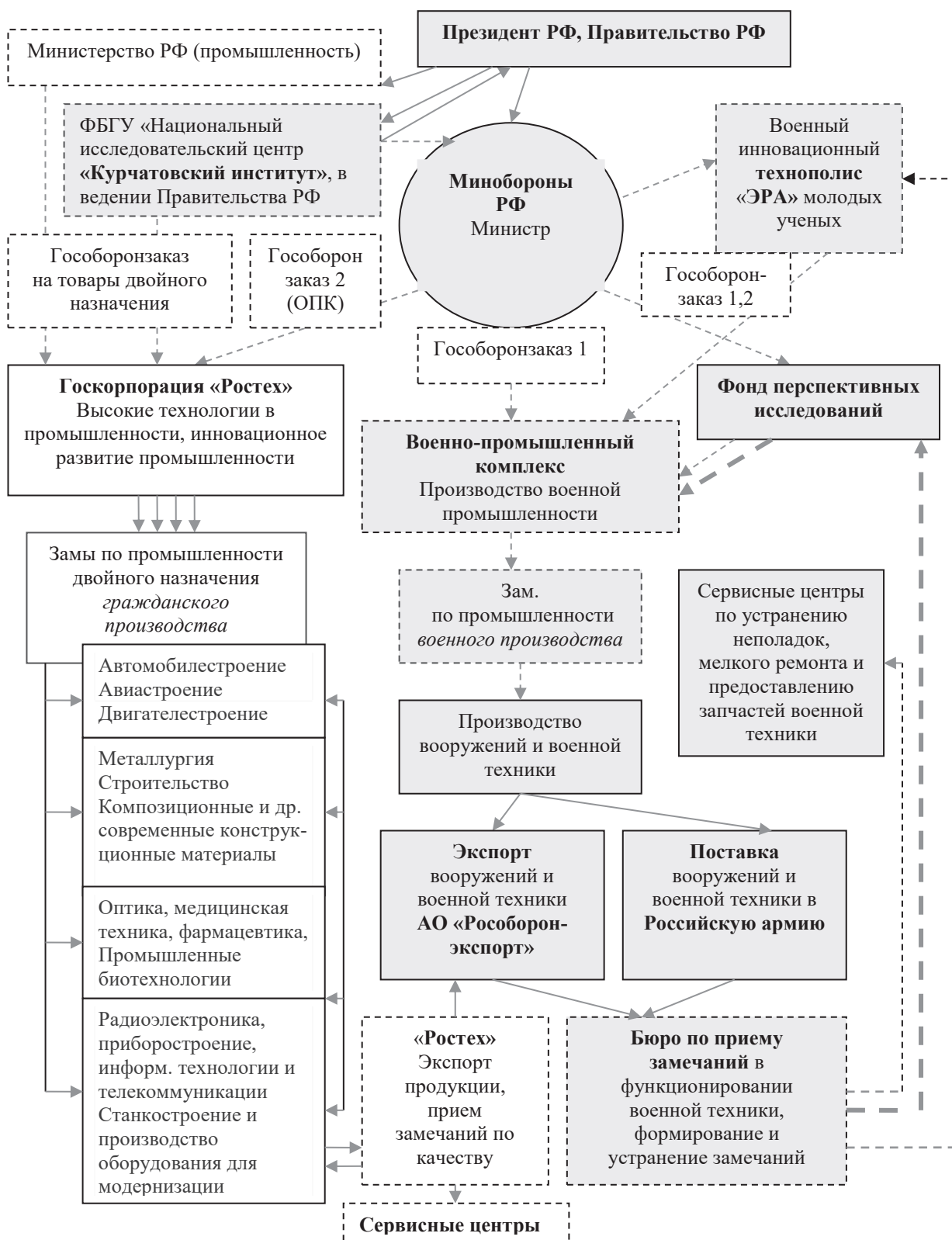


Рис. 3. Структура интеграции инновационных, исследовательских, военно-промышленных, производственных и экспортоориентированных структур в единый комплекс под управлением и кураторством Президента РФ, Правительства РФ и, конкретно, Министерства обороны РФ (разработан авторами)

Примечание: ФГБУ – Федеральное государственное бюджетное учреждение. Закрашенные квадраты – интеграция предприятий военной промышленности ВПК, все вместе – ОПК.

– бюро замечаний – сервисные центры. Это позволит быстро модифицировать серийные образцы (начиная от срочных согласований проектно-конструкторских работ до серийного производства). Экономия будет достигнута там, где образцы серийного производства будут дополняться рационализаторскими предложениями по усовершенствованию уже готового вооружения (например, зенитно-ракетный комплекс С-400 «Триумф» предназначен для замены ЗРК семейств С-300 и С-200 и обладает повышенной эффективностью при борьбе с новыми типами целей; в целях обеспечения преемственности и снижения затрат на разработку в новом комплексе используются некоторые элементы, применяемые и на последних моделях).

Следует отметить, что финансирование ОПК идет в соответствии с Программой развития оборонно-промышленного комплекса России на 2016–2020 гг. Сама госпрограмма развития ОПК имеет закрытый статус (принята в дополнение к госпрограмме вооружений (ГПВ) до 2020 г. стоимостью 20 трлн. р. Ее целью было техническое перевооружение оборонной промышленности. Имеет множество подпрограмм, в том числе «по импортозамещению продукции, которую прежде приходилось покупать в странах ЕС, НАТО и у Украины» («Ведомости», 31 мая 2016 г.). Кроме того, есть «подпрограмма поисково-научных (перспективных) исследований, подпрограмма морского и авиационного газотурбостроения и подпрограмма по развитию стратегических материалов» и др. Отметим также, что в блоке производства продукции двойного назначения актуально смешанное финансирование: инвестиции российские, зарубежные, корпоративные, частные, инвест-фондов и др.

Следовательно, если стратегически важные оборонно-промышленные предприятия войдут в единый блок ВПК под управление военного ведомства со всей цепочкой (от проектов до серийности) отечественного производства вооружений (без дорогих закупок в зарубежье), сделают свои открытия и разработки в военной промышленности, то будут достаточно эффективно решены сразу две задачи: 1) еще более укрепится мощный, независимый от иностранных запчастей ВПК; 2) расширится (вследствие экономии достаточных средств) не менее сильный потенци-

ал гражданской промышленности двойного назначения, что укрепит Россию на многих мировых позициях: в военно-техническом сотрудничестве и экспорте продукции двойного назначения.

Сделаем несколько выводов о том, что целесообразно с экономической точки зрения.

1. Проектные, опытно-конструкторские работы, военно-промышленное производство и сервис военного вооружения и военной техники (по линии военно-технического сотрудничества) подчинить Министерству обороны РФ в целях быстрого реагирования и внедрения новейших военных разработок и технологий, испытаний, сроков проектных работ и т.д. (Например, любое вооружение в эксплуатации требует доработки или переоснащения. Но все находится в разных ведомствах, что увеличивает сроки дополнительных работ по данному виду вооружений. Если понадобится не одна, а несколько корректировок, то на это в результате уйдут годы.) В одном ведомстве согласования и внедрения новшеств пройдут быстрее. Армия тем и сильна, что быстро реагирует на все вызовы, и на все новшества современной науки, чтобы быть сильнее противника.

2. В целях эффективности принятия управленческих решений и быстроты их исполнения целесообразно дополнить процесс управления ОПК, ВПК звеньями электронно-цифрового характера, такими как:

1) *дистанционный логистический центр* (региональный, центральный, окружной), оснащенный системами общей электронной связи: программами «склад», онлайн-информацией о передвижении груза в места назначения и др.;

2) *дистанционный центр управления проектами* [3], дающий возможность в онлайн режиме управлять сотнями предприятий;

3) *национальные холдинговые объединения (НХО) (интегрированные структуры)*; применимы не только для ВПК, но и для отраслей производства товаров двойного назначения, (с дочерними предприятиями в любом регионе или стране);

4) *бюро идей и бюро по приему замечаний*, куда стекаются все замечания, классифицируются, прорабатываются, выставляются задания на их доработку, согласование и т.д. или устранение (мелкие неполадки – в сервисах, крупные – на заводах, в том числе на

«неродных», там, где есть свободные окна (дни, декады), в целях скорости ремонта, без простоя).

3. В целях эффективности управленческих решений в ОПК предложена интегрированная структура ОПК под руководством одного ведомства, а не многих. На схеме (рис. 3) показано разделение ОПК и предприятий, выпускающих продукцию двойного назначения. Оборонно-промышленные предприятия важного и стратегического направления на схеме составляют единый блок ВПК. В его составе целесообразно оставить в основном те предприятия, которые в перспективе не будут модернизироваться в производство товаров двойного назначения. Находясь в ведении одного министерства и одного промышленного комплекса, им будет легко на потоке операций (сборки) внести нужные исправления, согласовав с наблюдательным и научно-техническим советами, после неоднократных испытательных и дополнительных проектных работ. Сроки выполнения гособоронзаказа здесь зависят не только от жесткой приемки вооружений приемной комиссией Минобороны РФ, но и от своевременного финансирования своих подразделений.

4. В ВПК должны войти военный технополис «Эра», осуществляющий свою инновационную деятельность от проекта до готового продукта, и «Фонд перспективных исследований» (его военная часть). Следовательно, основной, стратегический блок ВПК необходимо вывести из ОПК госкорпорации «Ростех», после чего освободится место для значительного вливания предприятий, выпускающих продукцию двойного назначения. Целесообразно, не уменьшая гособоронзаказ (в «Ростехе»), подвести под него промышленность двойного назначения, которая получит вторую высокотехнологичную жизнедеятельность «Ростехе», приняв Закон РФ о приравнивании промышленности двойного назначения (особенно важной для экономики) к промышленности военной обороны в мирное время. (Например, современный и быстродвигающийся городской и междугородний транспорт, удобная инфраструктура, легкодоступные коммуникационные связи – все это необходимый набор жизненно важных условий существования общества и государства.) Отметим, что госкорпорация «Ростех» обеща-

ет довести конверсию военной промышленности с 30 до 50%. Поэтому целесообразно прежде всего направить свои усилия на конверсионную и инновационную деятельность в военной промышленности и, переоснастив, довести ее продукцию до уровня лучших образцов гражданской промышленности, так же, как и военной, не уступающих мировым аналогам. Среди таких отраслей могут быть гражданское судостроение, самолетостроение, сельхозмашиностроение, двигателестроение, приборостроение, продукция электронных и цифровых отраслей, промышленное технологическое оборудование и другая продукция тяжелой и легкой промышленности, составляющая основу российской экономики.

Как эффективно управлять 700 предприятиями? Огромным количеством разноплановых предприятий, как, впрочем, и однотипных, управлять нелегко, поэтому, на наш взгляд, целесообразно применить наш авторский проект «Дистанционное управление проектами» [3]. В данном проекте исполняется видео отчетность (цифровой уровень), самостоятельно и постоянно, с хранением архива, что дает возможность за любой промежуток времени просмотреть деятельность, динамику работы предприятия и в целом холдинга или отрасли. Для того чтобы просмотреть данные каждого из 700 предприятий, тратя день на изучение балансовой отчетности и решения проблем, руководителю такого масштаба на то, чтобы лично познакомиться с каждым предприятием, понадобится два года рабочих дней. Дистанционное управление с видеоматериалами и онлайн-решениями, по крайней мере, займет не день, а полчаса-час, чтобы лично проверить, как работает то или иное предприятие корпорации.

5. Учитывая тот факт, что продукция ОПК после изготовления делится на две части: одна часть направляется на приемку и будет зачислена в российскую армию, другая пойдет на экспорт, то продукция двойного назначения, как и продукция ОПК, экспортируется с учетом экспортного контроля. Следовательно, предприятие АО «Рособоронэкспорт» должно стать опять самостоятельной организацией как единственный посредник в международной торговле военно-техническим вооружением и продукцией двойного назначения.

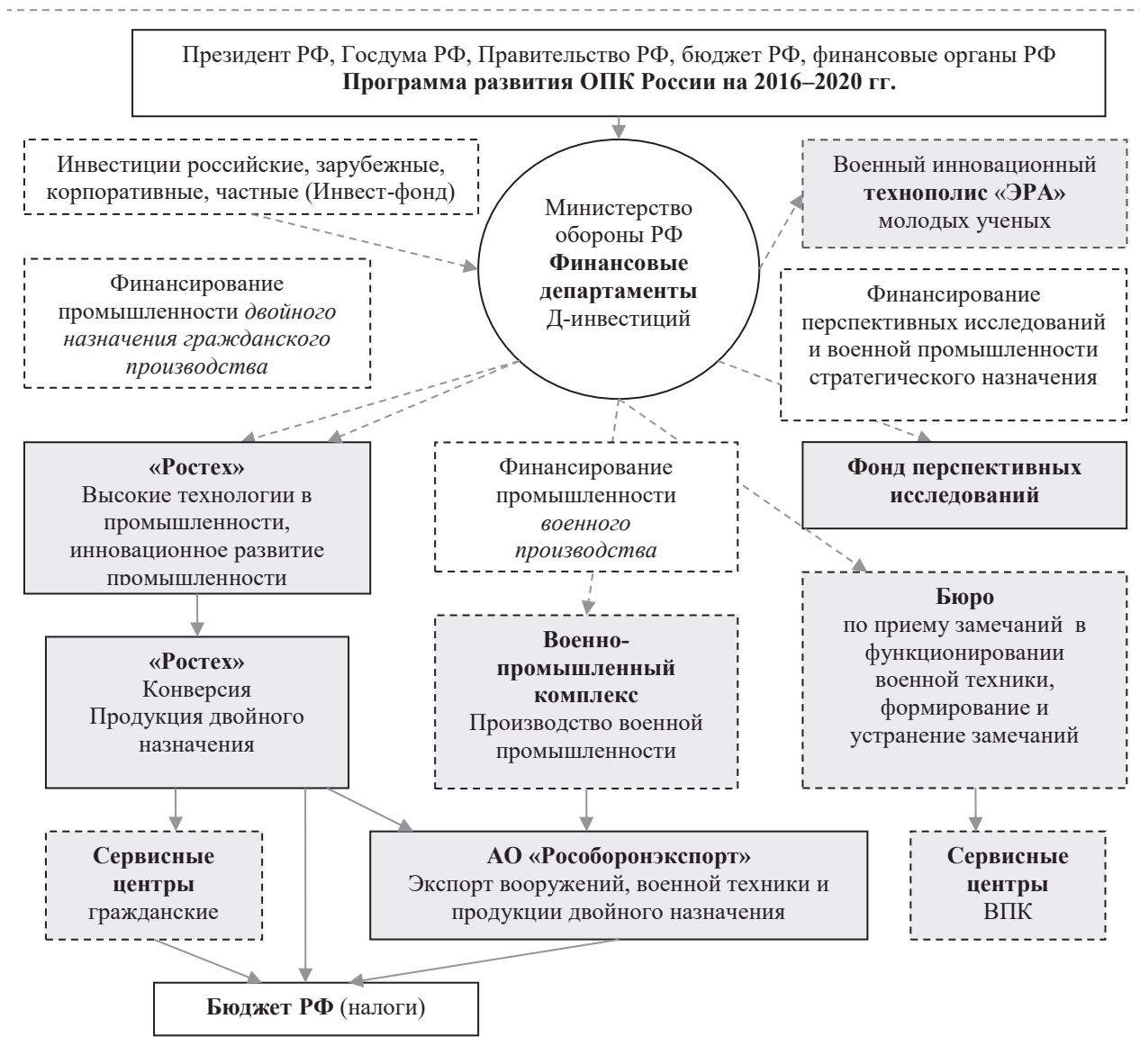


Рис. 4. Бюджетное финансирование оборонной промышленности и смешанное финансирование промышленности двойного назначения, налогообложение (разработан авторами)

*Примечание.* Д-инвестиций – Департамент инвестиций (причем инвестировать военную промышленность двойного назначения следует не напрямую, а через инвестиционные фонды для укрупнения финансовых потоков). Пунктирные линии обозначают финансовые потоки.

6. В целях совершенствования механизма трансфера технологий двойного назначения, устранения имеющихся барьеров (например, таких как: недостаток инвестиций частного сектора экономики, цифровизации в сложных схемах управления производством, нехватки самих наукоемких технологий для улучшения продукции, используемой в мирных целях) целесообразно не только (как указано выше) принять Закон РФ «О приравнении

промышленности двойного назначения к оборонной» (в соответствии со списком отраслей, холдингов, корпораций, выпускающих наиболее значимые, импортозамещающие и другие товары современной и цифровой экономики), но и классифицировать гособоронзаказ по двум направлениям: гособоронзаказ №1 – обеспечивает военно-стратегическую часть вооружений; гособоронзаказ №2 – обеспечивает конверсионную и гражданскую

продукцию двойного назначения (например, гражданское судостроение, самолетостроение и др.). Форму деятельности: холдинговую систему (с объединением финансовых, промышленных, эксплуатационных и торговых (в т.ч. экспорт)) целесообразно, как и принято, осуществлять в соответствии с указанным Федеральным законом «О военно-техническом сотрудничестве РФ с иностранными государствами» [1].

7. В ВПК финансирование целесообразно осуществлять традиционным методом и 100% авансированием. В ОПК госкорпорации «Ростех» возможны дополнительные инвестиции и смешанное финансирование. В соответствии с целесообразностью дистанционного управления проектами финансирование можно осуществлять как финансовое конструирование (с учетом указанных сроков финансирования (в контрактах) и действующих программ).

8. В связи с развитием оборонно-промышленного комплекса и мирных отраслей экономики (с продукцией двойного назначения) возлагаются большие надежды на ФБГУ «Национальный исследовательский центр “Курчатовский институт”», (в ведении Правительства РФ), возможно в рамках названных подпрограмм «Программы развития ОПК до 2020 г.» (Постановление Правительства РФ № 401–15 от 31 марта 2017 г. «О внесении изменений в госпрограмму РФ «Развитие оборонно-промышленного комплекса») в области создания уникального продукта российского происхождения из углеводородных и других смесей. Чтобы этому продукту не было аналогов в мире и чтобы данный продукт считался национальной гордостью России, возможно более важным, чем сырая нефть и газ, которые являются на сегодняшний день огромным преимуществом российского государства в мировой торговле. Целесообразно создать (если такого еще нет) «Курчатовский экспериментальный нефтеперерабатывающий завод» для создания новых авиационных и судовых видов топлива для гражданской и военной авиации, военных и гражданских судов, более совершенных и экономичных, пригодных (в том числе) для низких температур. В военном самолетостроении, как и в гражданском, существует такая проблема, как определенная норма горючего для полета. Существует дозаправка на земле

и в воздухе. Однако целесообразно создание авиационного топлива (и соответственно двигателя) с параметрами возможности полетов и посадки в условиях севера и вечной мерзлоты, а также важно чтобы без дозаправки расчетная дальность полета самолета составляла несколько суток (экспресс, без лишних посадок для заправки). В современном мире существует множество марок авиатоплива: керосин, ТС-1 и др. (для гражданских самолетов); Т-6, РТ (реактивное топливо для военных СУ-27), Т-8В и др. (для реактивных двигателей сверхзвуковых истребителей, таких как МИГ-35). Известно, что ведутся разработки новых видов авиационного топлива, но пока таких образцов нет. Поэтому задачей номер один, на наш взгляд, может стать создание нового топлива и нового двигателя для российской авиации и др. В России достаточно разнообразных природных материалов и углеводородов, из которых можно сделать совершенное экономичное топливо. «Курчатовский экспериментальный нефтеперерабатывающий завод», по нашему мнению, смог бы достичь такой цели.

С целью укрепления и гарантии безопасности российских северных границ, необходимо, по мнению авторов, создать не только новые виды топлива, но и мобильные средства для массового скоростного передвижения в условиях севера (наземного базирования), например: из незамерзающего и нетонущего (как пенопласт) материала (белого цвета) в виде резиновых, лыжных, закрытых машин, типа лодок для пехотинцев. Данные средства передвижения должны быть бесколесными, безгусиничными, легкими, вездеходными, быстрыми и вместительными (для роты 12–18 чел.), с большим запасом экономичного незамерзающего топлива. Сконструированные легкие сани-лодки могут стать дополнительным средством снаряжения в военных подводных лодках, охраняющих северные территории России. Могут: использоваться для высадки десанта на ледовые покрытия; быть средством спасения экипажа в чрезвычайных ситуациях (подлодки, корабли); использоваться в гражданских целях, как средство передвижения нефтяников – отходить на любые расстояния от основного дрейфа корабля по (толстым, тонким) льдам и снежным покрытиям (со скоростью 100–200 км/ч). Таким образом, быстрые, почти летящие по льду или

снегу малые катера могут выполнять роль продукции двойного назначения.

Таким образом, эффективность управленческих решений в области перестройки оборонно-промышленного комплекса на новый высокотехнологический уровень, совершенствования военно-технического сотрудничества с зарубежными странами и подъема промышленности двойного назначения состоит: в правильной расстановке структурных позиций, четком разграничении функциональных обязанностей, промышленной интеграции отрасли, открытого 100%-го финансирования-авансирования с использованием технологических и цифровых новаций, в том числе в управлении новыми или долголетними проектами с целью выполнения одной общей задачи – от начального этапа проектных работ до нового технологического продукта (системы и др.), от конструкторского образца до серийного производства и дальнейших поставок в Вооруженные силы РФ и на экспорт. За счет быстрого подъема промышленности двойного назначения можно добиться ускоренной инновационной индустриализации экономики России. Авторами отмечены перспективные направления расширения высокотехнологической деятельности в таких

отраслях военной и гражданской промышленности, как: гражданское самолетостроение, судостроение, создание редкого уникального моторного и авиатоплива для морских судов и аэрофлота. Конкретные предложения авторов данной статьи также смогут составить содержание комплекса мероприятий для российских государственных программ. Новая экономика, инновационно-индустриальная и технологическая, – это настоящее и будущее России.

### Библиографический список

1. О военно-техническом сотрудничестве Российской Федерации с иностранными государствами: Закон РФ от 15 февраля 2016 г. № 16 ФЗ. URL: <http://docs.cntd.ru/document/901713129>
2. Стокгольмский международный институт исследования проблем мира. URL: [https://www.sipri.org/sites/default/files/2018-04/sipri\\_fs\\_1805\\_milex\\_2017.pdf](https://www.sipri.org/sites/default/files/2018-04/sipri_fs_1805_milex_2017.pdf)
3. Шевченко И.В., Коробейникова М.С. Инновации в регулировании российской экономики // Экономика: теория и практика. 2017. №4 (48). С. 27–37.