

ГЛУБОКОВ МИХАИЛ ВЛАДИМИРОВИЧ.

Доцент, кандидат экономических наук, доцент

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский Московский
государственный строительный университет». Россия, г. Москва, ул.
Ярославское шоссе, д.26, 129337

КИРИЧЕНКО ПОЛИНА ДМИТРИЕВНА

*Студент группы 3-25 Института управления и коммуникаций в
строительстве*

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский Московский
государственный строительный университет». Россия, г. Москва, ул.
Ярославское шоссе, д.26, 129337

ЯХНОВСКАЯ ЕВГЕНИЯ АНДРЕЕВНА

*Студент группы 3-25 Института управления и коммуникаций в
строительстве*

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский Московский
государственный строительный университет». Россия, г. Москва, ул.
Ярославское шоссе, д.26, 129337

**АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЯМИ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО
КОМПЛЕКСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**

Аннотация: Современный оборонно-промышленный комплекс (ОПК) имеет
сложно организованную вертикально интегрированную структуру,

результаты стратегического управления которой в настоящее время во многом определяют значения итоговых показателей валового внутреннего продукта (ВВП) Российской Федерации [1]. При этом формирование всех основных показателей системы национальных счетов России осуществляется в условиях санкций, наличие которых осложняет достижение их заданных значений. В этих условиях становится необходимой такая оптимизация методов стратегического управления ОПК, в результате которой будут разработаны результативные способы повышения доходов от производства продукции оборонного назначения.

Необходимость анализа положений современной системы стратегического управления отраслями оборонно-промышленного комплекса обусловлена потребностями руководства государства в повышении экономической эффективности расходования бюджетных средств в условиях санкционного давления [2].

При проведении исследования выполнен анализ современных методов, используемых в современных теории и практике стратегического управления отраслями промышленности.

Ключевые слова: промышленность, критерий, жизненный цикл, механизм.

Для цитирования: Глубоков М.В., Кириченко П.Д., Яхновская Е.А. **Анализ современной системы стратегического управления отраслями оборонно-промышленного комплекса и предложения по ее совершенствованию** // **Название журнала.** — 2026. — Т. [номер тома]. — № [номер выпуска]. — С. [диапазон страниц]. — DOI: [полный номер DOI].

For citation: Glubokov M.V., Kirichenko P.D., Yakhnovskaya E.A. // Analysis of the modern system of strategic management of the defense industry sectors and proposals for its improvement 2026. vol. No. . p. . doi:

Abstract: The modern military-industrial complex (MIC) has a complexly organized vertically integrated structure, the results of strategic management of

which currently largely determine the values of the final indicators of the gross domestic product of the Russian Federation [1]. Moreover, the development of all key indicators of Russia's system of national accounts is taking place under sanctions, which complicate the achievement of their target values. Under these circumstances, optimization of strategic management methods for the defense industry's sectors becomes necessary, resulting in the development of effective ways to increase revenues from defense production.

The need to analyze the provisions of the current strategic management system for defense industry sectors stems from the government's need to improve the economic efficiency of budget expenditures in the face of sanctions.

This study analyzed contemporary methods used in the theory and practice of strategic management in defense industry sectors.

Key words: industry, criterion, life cycle, mechanism.

Введение

Актуальность проблемного вопроса анализа современной системы стратегического управления отраслями оборонно-промышленного комплекса обусловлена противоречием между необходимостью увеличения ВВП России [1], а также пополнения доходной части государственного бюджета за счет налоговых поступлений и возможностями современных методов планирования расходов, необходимых для развития отечественного ОПК, реализованных в составе действующего инструктивно-методического обеспечения.

Происходящие в стране социально-экономические изменения в последние десятилетия существенно повлияли на состояние и развитие отраслей и предприятий России. В Союзе Советских Социалистических республик (СССР) развитие отраслей промышленности, в основном, происходило экстенсивными путями прямого централизованного государственного регулирования государством, которое осуществляло

приоритетное бюджетно-финансовое, кадровое, материально-техническое обеспечение, прямое администрирование сторонами деятельности отраслей и предприятий.

В конце XX века-начале нулевых (время выживания) приоритеты развития отраслей промышленности не были однозначно определены. Отрасли промышленности, предприятия и организации потеряли кадровый, инновационный, научно-технический, производственный потенциалы. С середины нулевых появилась возможность выбора направлений развития предприятий и отраслей с оценкой их эффективности, поддержанием и развитием мощностей предприятий, государственным участием в поддержке отраслей и организаций.

Стал насущным вопрос о несоответствии традиционных методов управления развитием предприятий и отраслей с оценкой их эффективности. Старые методы ориентировались на прошлый опыт, а не на будущее в условиях рисков и неопределённостей.

Правительством РФ было решено сделать выбор на разработку и внедрение новых решений.

Для удобства проведения анализа требования к системе стратегического управления в динамике их изменения с середины 2000 годов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – требования к системе стратегического управления отраслями и предприятиями ОПК в динамике.

Середина 2000 годов	Современное состояние	Новые требования
Ориентация системы управления на критерий минимизации издержек производства при заданном качестве продукции в стабильных условиях специализированного производства мало изменяющейся продукции	Ускорение научно-технического прогресса (НТП) и темпов морального старения, санкции, ограниченность бюджетных средств Нестабильные внешние условия Развитие процессов военно-гражданской интеграции,	Ориентация системы управления на критерий конечной эффективности продукции по всему ее жизненному циклу (ЖЦ), на постоянные продуктово-технологические и производственно-технологические инновации,

	систем управления жизненным циклом	на нестабильные внешние условия
Единство методов управления по всем отраслям и предприятиям	Дифференциация темпов НТП по разным видам продукции отраслям	Дифференциация методов управления по разным отраслям и предприятиям
Опора в методах управления на контроль целевых показателей в стабильной системе управления	Усложнение технологий, переход к технологическим укладам плодотворных и изменчивых технологий	Перенос акцентов в управлении на методы опережающего планирования, прогнозирования и адаптации
Акцент на контроль целевого расходования средств	Усложнение управляемых систем, внешних условий	Акцент на контроль эффективного расходования средств
Развитие подсистем управления через специализацию по методам управления, критериям, информации	Необходимость интеграции рычагов управления, развитие процессов интеграции решений по ЖЦ	Развитие подсистем управления через интеграцию по методам управления, критериям, информации
Ценообразование от затрат, единый метод ценообразования для всех видов продукции ОПК, жесткие фиксированные цены	Дифференциация темпов НТП и темпов морального старения по разным видам и отраслям промышленности, усложнение продукции, процессов производства	Ценообразование от затрат для стабильной продукции, от эффективности – для инновационной продукции, гибкие стимулирующие цены
Оценка затрат бухгалтерскими методами без учета фактора времени	Рост длительности контрактов и проектов, рост капиталоемкости продукции	Оценка затрат инвестиционными методами с учетом фактора времени
ОПК как проект государства, оцениваемый критерием минимума затрат на производство ПРОДУКЦИИ и управляемый линейно-функциональными методами	Усложнение продукции и процессов ЖЦ, развитие процессов интеграции решений по ЖЦ, рост капиталоемкости продукции, нерыночный характер	Развитие предприятий как проект государства, требующий оценки и управления методами инвестиционного анализа, проектного и программного управления с учетом всего ЖЦ
Акцент на методы и формы административного регулирования	Усложнение продукции, ускорение НТП, усложнение процессов ЖЦ, процессы интеграции	Акцент на методы и формы экономического, контрактно-ценового регулирования
Закупки продукции через конкурсы и аукционы, неразвитость контрактной системы, рассмотрение	Усложнение продукции и процессов ЖЦ, развитие процессов интеграции решений по ЖЦ, рост капиталоемкости продукции, нерыночный	Закупки продукции через прозрачные для государственного заказчика конкурсы и аукционы, создание развитой

ситуации единственного поставщика как	характер ОПК (сочетание монополий производителей и заказчиков)	современной контрактной системы, рассмотрение ситуации единственного поставщика как самой сложной и ответственной
Административный характер решений и оценки их эффективности при создании и развитии интегрированных структур	Усложнение продукции, развитие процессов интеграции решений по ЖЦ, рост капиталоемкости продукции, нерыночный характер	Экономический характер решений и оценки их эффективности при создании и развитии интегрированных структур
Схема бюджетирования – от планируемых затрат, кассовый принцип формирования бюджетов	Усложнение продукции, ускорение НТП, усложнение процессов ЖЦ, процессы интеграции, действие санкций, ограниченность бюджета	Схема бюджетирования – от результатов и эффективности, принцип формирования бюджетов – по начислению

Как следует из результатов анализа таблицы 1, акцент разработчиков системы стратегического управления все более смещается от использования административных методов распределения финансовых ресурсов к методам оценки объемов бюджетных средств, необходимых для закупок продукции в зависимости от ее (продукции) экономической эффективности и инвестиционной привлекательности.

На наш взгляд, системы управления развитием отраслей и предприятий должны быть основаны и развиваться по следующим направлениям:

1. Должна быть учтена основная функция отраслей и предприятий ОПК – обеспечение в достаточном размере оборонных потребностей государства, причем не только и не столько в закупке продукции отрасли для текущих нужд обороны, сколько в обеспечении ее высокого инновационного и производственно-технологического потенциала для обеспечения высоких мобилизационных возможностей ОПК, высоких темпов ее развития.

2. Должен быть обеспечен переход отраслей и предприятий на инновационный, интенсивный путь развития, обеспечивающий развитие предприятий в современных сложных экономических условиях.

3 Государство должно разрабатывать и осуществлять целостную внешнюю макроэкономическую политику, политику управления

предприятиями, как заказчик и как основной владелец или совладелец большинства предприятий России.

При этом основными элементами новой целостной внешней макроэкономической политики должны являться:

- система ресурсного обеспечения текущих закупок по Государственному оборонному заказу (ГОЗ) и по линии военно-технического сотрудничества для продукции ОПК;

- обеспечение благоприятной среды функционирования отраслей и предприятий ОПК (налоговая, кредитная, имущественная, политика и т.д.);

- привлечение инвестиций (государственных, внутриотраслевых, внешних) в развитие инновационного и производственно-технологического потенциала отраслей и предприятий ОПК;

- управления в рамках самих отраслей и предприятий ОПК;

- создание инновационно - эффективностной среды в сфере закупок и ценообразования на продукцию ОПК.

Основными задачами стратегического управления развитием отраслей и предприятий ОПК должны быть:

- создание действенных механизмов, стимулов интенсивного инновационного развития отраслей и предприятий ОПК в новых условиях;

- обеспечение эффективности механизмов и достаточного ресурсного обеспечения текущих закупок продукции отраслей и предприятий ОПК;

- решение различных функциональных и системных проблем развития отраслей и предприятий ОПК.

Сама система управления функционированием и развитием отраслей и предприятий ОПК должна ориентироваться на инновационное развитие, на жесткую и нестабильную внешнюю среду. При этом главным часто становится не столько текущая эффективность отраслей и предприятий ОПК, сколько потенциал этой эффективности, позволяющий гибко и эффективно реагировать на любые новые вызовы, задачи и проблемы.

Характерные черты облика перспективной системы стратегического управления отраслями и предприятиями ОПК, соответствующей новым требованиям, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Характерные черты перспективной системы стратегического управления отраслями и предприятиями ОПК.

Элементы стратегии	Содержание
1 Дифференциация стратегий и методов управления по разным стратегическим зонам продукции и технологий продукции	Разделение стратегий, методов управления и инновационной политики по зонам стабильной продукции, продукции с «продуктовыми» инновациями, продукции с технологическими инновациями. Для первой зоны – акцент на организационно-производственные инновации по снижению издержек, для третьей – акцент на инновации в сфере технологий продукции по повышению военно-экономической эффективности продукции, для второй – применение смешанных стратегий
2 Акцент на косвенные экономические формы регулирования в ОПК	Перенос акцента с методов нормативно-технического и административного управления на методы экономического регулирования через цены, налоги, инвестиции, гарантии, формы экономической поддержки, с методов административного контроля действий на методы контроля и поощрения результатов и эффективности
3 Инвестиционные подходы при оценке затрат, эффективности решений, при обосновании цен, при управлении ОПК	Оценка любых вложений и издержек в ОПК, в закупки продукции ОПК как инвестиций, а результатов функционирования ОПК в форме выпуска, развития продукции, обеспечения эффективности системы продукции – как эффективности этих инвестиций. Рассмотрение коммерческой эффективности предприятий ОПК как эффективности их участия в инвестиционных проектах по развитию ОПК, закупкам продукции, управлению ЖЦ продукции. Перенос акцентов с методов ведомственного и отраслевого управления на методы проектно-инвестиционного управления
4 Перенос акцента от методов экстраполяционного планирования на методы ситуационного адаптивного планирования	Вместо методов экстраполяционного планирования развития ОПК «от достигнутого», от ресурсов – планирование развития ОПК от конечной эффективности разрабатываемой и производимой продукции. Нацеленность планирования на инновации, на постоянную адаптацию к изменяющимся внешним условиям. Акцент не на текущую оценку эффективности решений, а на стратегическую оценку потенциала этой эффективности
5 Развитие контрактной системы в ОПК на принципах баланса прав и	Отказ от норм ФЗ-44 [3] для сферы ГОЗ, создание для ГОЗ специальной контрактной системы. Строгое разделение полномочий и ответственности между заказчиками и исполнителями контрактов в ОПК. Система закупок продукции, учитывающая особенности продукции ОПК (ее нерыночный характер, уровень ее

ответственности, экономического регулирования	инновационности, сложности т.д.). Четкое закрепление в контрактах экономических требований и стимулов для исполнителей контрактов по ГОЗ
6 Активное участие предприятий ОПК в обеспечение эффективности ЖЦ продукции	Расширение и углубление ответственности и стимулов для предприятий ОПК в части обеспечения эффективности ЖЦ продукции по ее видам (от опытно-конструкторских работ до снятия с производства), партий продукции (от выпуска до утилизации). Развитие контрактных форм сопровождения предприятиями ОПК ЖЦ продукции, вплоть до введения контрактов ЖЦ.
7 Развитие процессов военно-гражданской интеграции, распространения двойных технологий	Использование возможностей военно-гражданской интеграции, применения двойных технологий, диверсификации производства для повышения эффективности ОПК, обеспечения импортной независимости предприятий ОПК. Развитие процессов распространения двойных технологий spin-on и spin-off между ОПК и гражданскими отраслями. Развитие лицензионной политики, политики учета и защиты интеллектуальной собственности в ОПК
8 Ценообразование от эффективности выпускаемой продукции	Цены для стабильной продукции – от инвестиционной оценки затрат и доходов производителей с учетом их динамики, рисков, стимулов по снижению издержек. Цены для инновационной продукции - от инвестиционной оценки ее эффективности. Цены на контракты ЖЦ – от инвестиционной оценки эффективности ЖЦ.
9 Развитие системы инвестирования в ОПК, финансирования ОПК	Детальная оценка эффективности инвестиций в ОПК развитыми методами инвестиционного анализа. Политика привлечения внешних инвестиций в развитие ОПК. Проектные методы в реализации инвестиций. Инвестиционное обоснование режимов финансирования ОПК. Перенос акцента в контроле с целевого на эффективное расходование средств [4,5].
10 Развитие интегрированных структур (ИС) - органов экономического управления ОПК	Оценка эффективности ИС с позиции их конечной эффективности. Регулирование трансфертного ценообразования в информационной системе (ИС) ОПК. Институциональные методы оценки эффективности ИС через сопоставление транзакционных издержек рыночного регулирования и прямого управления. Система экономического управления в рамках ИС ОПК.
11 Акцент на развитие интеграционных процессов в системе управления ОПК	От развития систем управления в ОПК по пути специализации – к их развитию по пути интеграции. Интеграция решений в инвестиционные проекты по развитию ОПК, интеграция решений по ЖЦ продукции, интеграция в сфере двойных технологий, интеграция ценовой, финансовой, бюджетной, инвестиционной и технической политики.

Но на пути создания новой системы управления отраслями и предприятиями ОПК немало сложностей. Одна из них – неприемлемость для них типичных для рыночных секторов механизмов технологического развития, основанные на принципах самоорганизации и саморазвития.

Материал настоящей статьи является во многом дискуссионным. Авторы статьи не настаивают на своем мнении, как на единственно правильном и приглашают уважаемых коллег к обсуждению проблемных вопросов стратегического управления ОПК.

Литература

1. Путин отметил роль ОПК и других отраслей в повышении ВВП [Электронный ресурс] // РИА Новости. — 2025. — 20 июня. — URL: ria.ru (дата обращения: 17.06.2026).
2. garant.ru: [сайт] – Москва, 2024 – «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 29.11.2021 №384-ФЗ) БК РФ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.garant.ru> (дата обращения 10.06.2026). – Текст: электронный.
3. garant.ru: [сайт] – Москва, 2024 – Федеральный закон «О федеральной контрактной системе Российской Федерации» от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 16.04.2022 №104-ФЗ) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116962/ (дата обращения 10.06.2026). – Текст: электронный.
4. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция). Официальное издание. Утв. Минэкономки РФ, Министерством финансов РФ, ГК РФ по стр-ву, архит-ре и жил. политике. № ВК 477 от 21.06.1999 г. – М.: Экономика, 2000.
5. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика. – М.: Дело, 2008, 1103 с.

Literature

1. Putin noted the role of the defense industry and other industries in increasing GDP [Electronic resource] // RIA Novosti. - 2025. - June 20. - URL: ria.ru (date accessed: 06/17/2026).
2. garant.ru: [website] – Moscow, 2024 – “Budget Code of the Russian Federation” dated July 31, 1998 No. 145-FZ (as amended on November 29, 2021 No. 384-FZ)

BC RF. [Electronic resource]. Access mode: <https://www.garant.ru> (accessed on June 10, 2026). – Text: electronic.

3. garant.ru: [website] – Moscow, 2024 – Federal Law “On the Federal Contract System of the Russian Federation” dated April 5, 2013 No. 44-FZ (as amended on April 16, 2022 No. 104-FZ) [Electronic resource]. Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116962/ / (date of access 10.06.2026). – Text: electronic.

4. Methodological Recommendations for Assessing the Effectiveness of Investment Projects (second edition). Official publication. Approved by the Ministry of Economy of the Russian Federation, the Ministry of Finance of the Russian Federation, the Civil Code of the Russian Federation on Construction, Architecture, and Housing Policy. No. VK 477 of June 21, 1999. – Moscow: Economica, 2000.

5. Vilensky P.L., Livshits V.N., Smolyak S.A. Assessing the Effectiveness of Investment Projects. Theory and Practice. – Moscow: Delo, 2008, 1103 p.