

*Макарова Кристина Владиславовна*

студентка

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ»

г. Москва

DOI 10.21661/r-588607

## **ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ПРИОРИТЕТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОПК РОССИИ**

***Аннотация:** в статье рассматривается диверсификация оборонно-промышленного комплекса России как стратегическое направление государственного управления, направленное на обеспечение долгосрочной устойчивости оборонных предприятий и укрепление технологического суверенитета страны. Анализируются нормативно-правовые основы, достигнутые результаты (доля гражданской продукции превысила 30%), системные проблемы методологического, институционального и организационного характера. Обосновывается необходимость формирования трехуровневой системы управления диверсификацией, создания специализированной нормативно-правовой базы, включая федеральный закон и концепцию диверсификации ОПК.*

***Ключевые слова:** оборонно-промышленный комплекс, диверсификация ОПК, государственное управление, технологический суверенитет, гражданская продукция, государственный оборонный заказ, институциональная среда.*

*Введение.*

Волнообразный характер государственного оборонного заказа (ГОЗ) объективно предопределяет необходимость диверсификации деятельности оборонных предприятий как способа повышения их устойчивости и развития. В периоды пиковых нагрузок, связанных с перевооружением армии и флота, предприятия ОПК работают на полную мощность. Однако неизбежное снижение объемов ГОЗ после завершения активной фазы переоснащения создает риски простоя

производственных мощностей, потери квалифицированных кадров и утраты мобилизационной готовности.

Диверсификация в сфере продукции гражданского назначения позволяет использовать уникальные компетенции и ресурсы ОПК – наиболее высокотехнологичного сегмента отечественной промышленности – для решения общегосударственных задач: укрепления технологического суверенитета, импортозамещения и движения к технологическому лидерству. Как подчеркивал Президент России В.В. Путин, «диверсификация ОПК – это одна из ключевых, стратегических национальных задач», от решения которой «прямо зависит уверенное развитие отрасли и всей экономики России и, что крайне важно, обеспечение обороноспособности и безопасности нашей страны в долгосрочной перспективе».

*1. Нормативно-правовые основы и целевые показатели диверсификации.*

Импульс системной работе по диверсификации ОПК придало Послание Президента Федеральному Собранию в 2016 году. Были установлены следующие целевые показатели доли гражданской продукции в общем объеме производства оборонных предприятий: к 2020 году – не менее 17%, к 2025 году – 30%, к 2030 году – 50%.

В качестве приоритетных рынков для диверсификации были определены высокотехнологичные отрасли: авиастроение, судостроение, медицинская промышленность, телекоммуникации, космические технологии, робототехника и топливно-энергетический комплекс.

Ключевым механизмом стимулирования спроса на гражданскую продукцию ОПК должно было стать участие оборонных предприятий в реализации национальных проектов, а также закупки со стороны естественных монополий, госкорпораций и федеральных органов исполнительной власти. На начальном этапе именно эти структуры рассматривались как основные потребители гражданской продукции ОПК.

В 2020 году в Государственную Думу был внесен законопроект, предусматривающий установление в законодательстве о закупках (44-ФЗ и 223-ФЗ) обязательных квот на закупку гражданской продукции организаций ОПК, а также

предоставление преференций таким предприятиям при проведении конкурсных процедур.

## *2. Достигнутые результаты: преодоление 30-процентного рубежа.*

Несмотря на сложности, процесс диверсификации демонстрирует положительную динамику. Как сообщил первый вице-премьер Денис Мантуров в докладе Президенту, доля гражданской продукции на предприятиях ОПК в конце 2025 года превысила 30%. Примечательно, что этот результат достигнут в условиях беспрецедентного роста государственного оборонного заказа, что свидетельствует о высокой производственной дисциплине и стремлении предприятий к сбалансированному развитию.

За последние три года рост объемов гражданской продукции, производимой на предприятиях ОПК, фиксировался на уровне 10% ежегодно. В номенклатуру выпускаемой гражданской продукции входят:

- современный железнодорожный транспорт;
- строительно-дорожная техника;
- медицинская техника и фармацевтика;
- бытовая электроника и телекоммуникационные устройства.

Как отметил руководитель Управления конкурентной политики и методологии закупок Аналитического центра при Правительстве РФ Павел Тихомиров, «несмотря на общее снижение объемов экспорта из России, доля продукции ОПК в нем растет, а это значит, что продукция ОПК гражданского назначения является востребованной и конкурентоспособной на внешних рынках».

## *3. Системные проблемы диверсификации.*

Однако, как справедливо отмечается в научной литературе, «в полной мере система пока не заработала». Исследователи выделяют комплекс системных сложностей диверсификации ОПК, носящих методологический, институциональный, организационный и социально-экономический характер.

### *3.1. Методологические проблемы.*

Отсутствие научно-обоснованного подхода к диверсификации ОПК приводит к фрагментарности принимаемых мер. Диверсификация часто понимается

упрощенно – лишь как выпуск гражданской продукции, без учета необходимости стратегического управления товарным портфелем, технологическим трансфером и интеграцией оборонного и гражданского секторов.

### *3.2. Институциональные проблемы.*

Ключевой проблемой является отсутствие специализированной нормативно-правовой базы, регулирующей диверсификацию ОПК. Действующее законодательство не в полной мере учитывает специфику оборонных предприятий при переходе на выпуск гражданской продукции. Исследователи обосновывают необходимость принятия федерального закона «О диверсификации деятельности организаций оборонно-промышленного комплекса» и разработки Концепции диверсификации деятельности организаций ОПК.

### *3.3. Организационные проблемы.*

Как отмечал Президент, отсутствует система, позволяющая управлять процессом диверсификации на долгосрочной основе. Необходимо четкое планирование – «как минимум на трехлетний период с разбивкой по годам» – объемов и номенклатуры гражданской продукции по каждому предприятию.

Серьезной проблемой остается сложность включения продукции ОПК в реестры отечественной продукции. Как сообщила представитель ГК «Роскосмос» Наталья Рехтина, процедура получения акта экспертизы или сертификата может занимать до полугода, при этом сертификат действует всего один год, что вынуждает предприятия ежегодно проходить эту трудоемкую процедуру.

### *3.4. Финансово-экономические проблемы.*

Директор центра диверсификации ГК «Роскосмос» Виталий Шевцов обозначил проблему невозможности разделения накладных расходов между оборонным и гражданским производством, что затрудняет калькуляцию себестоимости гражданской продукции и снижает ее конкурентоспособность.

Кроме того, существует принципиальная разница в рисках между военной и гражданской продукцией: «Если заказчиком военной продукции всегда является государство, то у гражданской продукции это рынок, спрос на котором трудно прогнозировать». Средний жизненный цикл военной продукции составляет 7–

12 лет, тогда как гражданской – лишь 2–5 лет, что требует иных подходов к маркетингу и планированию.

### *3.5. Региональная дифференциация.*

Исследования показывают значительную дифференциацию в уровне и темпах диверсификационных процессов между регионами страны, обусловленную различиями в структуре региональных экономик и уровне технологического развития предприятий ОПК. При этом установлена положительная корреляция между уровнем диверсификации оборонных предприятий и темпами экономического роста регионов.

### *4. Перспективные направления совершенствования государственного управления диверсификацией.*

На основе анализа системных проблем исследователями обоснован комплекс мер по формированию институциональной среды и системы управления диверсификацией ОПК.

#### *4.1. Формирование институциональных условий.*

Ключевым направлением является создание специального административно-правового режима для предприятий ОПК, осуществляющих диверсификацию. Это предполагает:

- принятие федерального закона «О диверсификации деятельности организаций оборонно-промышленного комплекса»;
- разработку и утверждение Концепции диверсификации деятельности организаций ОПК;
- формирование системы стратегического трансфера технологий из оборонного в гражданский сектор;
- создание системы научно-технологического прогнозирования и планирования.

#### *4.2. Создание трехуровневой системы управления.*

Исследователи обосновывают необходимость создания трехуровневой системы управления диверсификацией ОПК:

- федеральный уровень – стратегическое планирование, координация министерств и ведомств, нормативно-правовое регулирование;
- отраслевой уровень – управление диверсификацией в рамках госкорпораций (Ростех, Росатом, Роскосмос) и по видам промышленности;
- уровень предприятия – разработка и реализация индивидуальных программ диверсификации с учетом специфики конкретного производства.

#### 4.3. Совершенствование механизмов государственной поддержки.

Необходима «линейка» мер государственной поддержки каждого проекта диверсификации, включая:

- субсидии на компенсацию процентных ставок по кредитам;
- финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);
- налоговые льготы и преференции;
- гарантированный спрос со стороны государства и госкорпораций.

#### 4.4. Кадровое обеспечение и социальная поддержка.

Как отмечалось на заседании Комиссии РСПП по ОПК в июле 2025 года, особое внимание должно быть уделено кадровому обеспечению отрасли и разработке эффективных механизмов социальной защиты сотрудников предприятий ОПК при реализации программ диверсификации.

Предложены меры по донастройке механизмов целевого обучения в вузах и учреждениях среднего профессионального образования в интересах предприятий ОПК, которые уже нашли отражение в нормативных правовых актах Правительства России.

#### *Заключение.*

Диверсификация оборонно-промышленного комплекса России является не просто экономической задачей, а стратегическим направлением государственной политики, обеспечивающим долгосрочную устойчивость оборонной промышленности и технологический суверенитет страны. Достижение 30-процентной доли гражданской продукции к концу 2025 года – важный, но промежуточный результат на пути к цели в 50% к 2030 году.

Однако, как справедливо отмечают исследователи, «в полной мере система пока не заработала». Сохраняются серьезные методологические, институциональные, организационные и социально-экономические проблемы, требующие системного решения. Приоритетными направлениями совершенствования государственного управления диверсификацией являются: формирование специализированной нормативно-правовой базы (включая федеральный закон и концепцию), создание трехуровневой системы управления, разработка комплекса мер государственной поддержки и обеспечение кадровой и социальной устойчивости отрасли.

Успешное решение этих задач позволит не только сохранить уникальный технологический потенциал ОПК в периоды снижения государственного оборонного заказа, но и обеспечить прорывное развитие высокотехнологичных гражданских отраслей, укрепляя тем самым обороноспособность и экономическую безопасность России в долгосрочной перспективе.

### *Список литературы*

1. Путин В.В. Встреча с руководством Министерства обороны и предприятий оборонно-промышленного комплекса / В.В. Путин // Официальный сайт Президента России. – 2018. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/59171> (дата обращения: 12.05.2026).
2. Доля «гражданки» у оборонных предприятий России преодолела 30% // Военное.рф. – 2026. – URL: <https://xn--b1aga5aadd.xn--p1ai/2025/Диверсификация3/> (дата обращения: 12.05.2026).
3. Путин потребовал ускорить диверсификацию «оборонки» // ТВ Центр. – URL: <http://www.tvc.ru/news/149844> (дата обращения: 12.05.2026).
4. Байдаров Д.Ю. Обоснование комплекса мер по формированию институциональной среды и системы управления диверсификацией оборонно-промышленного комплекса / Д.Ю. Байдаров, Д.Ю. Файков // Управление. – 2024. – Т. 12. №2. – С. 5–16. DOI 10.26425/2309-3633-2024-12-2-5-16. EDN DBTPWN

5. Байдаров Д.Ю. Диверсификации деятельности предприятий оборонно-промышленного комплекса: системность, стратегия, практика / Д.Ю. Байдаров, Д.Ю. Файков // Экономическая безопасность. – 2024. – №1. – С. 191–214.

6. Эксперты обсудили законодательство о закупках для повышения возможностей диверсификации предприятий ОПК // Журнал «Конкуренция и право». – 2021. – URL: <https://cljournal.ru/news/22535/> (дата обращения: 12.05.2026).

7. Предлагается установить в законах № 44-ФЗ и № 223-ФЗ квоты по закупке гражданской продукции организаций ОПК // Журнал «Конкуренция и право». – 2020. – URL: <https://cljournal.ru/news/19654/> (дата обращения: 12.05.2026).

8. Диверсификация ОПК: технологическое лидерство, кадры, соцподдержка // НАКС. – 2025. – URL: [https://naks.ru/news\\_details/546](https://naks.ru/news_details/546) (дата обращения: 12.05.2026).

9. Потенциал диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса в контексте устойчивого развития региональных экономик России // Сибирский федеральный университет. – 2025. – URL: <https://www.research.sfu-kras.ru/publications/publication/82266346> (дата обращения: 12.05.2026).

10. Зимин С.Д. Развитие предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях диверсификации / С.Д. Зимин // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2024. – Т. 20. №2. – С. 34–45. DOI 10.22213/2618-9763-2024-2-34-45. EDN FITPUT